

Loopbanen van vrouwen in management en ICT

versie 1

Onderzoeker: Elke Valgaeren
promotor: prof. dr. Mieke Van Haegendoren
september 2001

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
1. Inleiding.....	4
2. Het individual deficit model	4
2.1 Human-capital theorie	5
2.1.1 Human capital variabelen als verklaring voor de ondervertegenwoordiging.....	7
2.1.2 Human capital variabelen als determinanten van carrièresucces.....	7
2.2 Vaardigheden en attitudes.....	9
2.3 Zelfselectie van vrouwen	11
3. Het glass ceiling model.....	12
3.1 Seksestereotyping	13
3.1.1 Bedrijfscultuur.....	13
3.1.2 Strategieën	15
3.2 Informele netwerken.....	17
3.3 Tokenrol theorie	20
3.4 Organisatiefactoren	21
3.5 Thuissituatie	23
4. Hoeveel vrouwelijke managers zijn er (in België)?	26
4.1 Wie is manager?	26
4.2 Cijfergegevens	28
5. De ICT-sector	30
5.1 Sectoromschrijving.....	30
5.2 Statistische gegevens over de tewerkstelling en de bedrijven in de ICT-sector.....	32
5.3 Jobs in de ICT-sector.....	35
5.4 Arbeidsorganisatie en loopbaanopbouw in de ICT-sector.....	36
5.5 Vrouwen in de ICT-sector.....	40
5.5.1 Cijfergegevens	40
5.5.2 Het technologische plafond	43
6. Conclusie	46
7. Bijlagen	48
7.1 Bijlage 1: de ICT-sector in de ISIC en NACE nomenclatuur	48
7.2 Bijlage 2: tewerkstelling in de ICT-sector	50
8. Bibliografie	51

Voorwoord

Deze paper is de eerste aanzet van een doctoraat over de genderaspecten van het loopbaanverloop van hogergeschoolden in de ICT-sector. Dit doctoraat bevindt zich op het kruispunt van twee onderzoeksdomeinen: enerzijds het onderzoek over de geringe doorstroom van vrouwen naar managementfuncties, anderzijds het onderzoek over de relatie tussen vrouwen en techniek. Deze paper geeft in een eerste deel een status quaestionis van het onderzoek naar de factoren die de doorstroom van vrouwen belemmeren. Het tweede deel gaat dieper in op aanwezigheid van vrouwen in de ICT-sector.

1. Inleiding

In België bestaat 40% van de beroepsactieven uit vrouwen. We vinden deze 60/40 verdeling echter niet terug op alle niveau's van de arbeidsmarkt. Op de laagste treden van de hiërarchische ladder zijn vrouwen in de meerderheid, aan de top van het bedrijfsleven vinden we slechts weinig vrouwen terug. De instroom van vrouwen in de arbeidsmarkt is met andere woorden goed te noemen, terwijl de doorstroom achterop hinkt. Toch is er beterschap merkbaar: we vinden steeds meer vrouwen terug in het lower- en middlemanagement. Daar wordt de opmars van vrouwen echter gestopt. Deze dubbele vaststelling – enerzijds nog steeds een ondervertegenwoordiging in het management ondanks een zekere vooruitgang en anderzijds een bijna volledige afwezigheid in het top management – heeft vooral in de Angelsaksische onderzoekswereld reeds een omvangrijke onderzoeksliteratuur tot stand gebracht. Een groot deel van dit onderzoek omvat de zoektocht naar verklaringen voor de geringe vrouwelijke vertegenwoordiging aan de top van het bedrijfsleven. Deze verklaringen vertrekken vanuit verschillende invalshoeken. Een eerste reeks theorieën kunnen we samenvatten onder de term “individual deficit model”. Hierbij vertrekt men van de premisse dat we de verklaring voor de ondervertegenwoordiging in managementfuncties bij de kenmerken van de vrouwen zelf moet zoeken: vrouwen schieten op een aantal vlakken te kort om managementposities te kunnen bereiken. De tweede invalshoek verlegt het accent naar (onbewuste) discriminatie. Men gaat op zoek naar de barrières die vrouwen ondervinden. Deze barrières omvatten zowel de organisatiestructuur als de organisatiecultuur van bedrijven. De gemeenschappelijke noemer van deze theorieën is de metafoor “het glazen plafond”, een hardnekkige onzichtbare barrière in de organisatiehiërarchie waar vrouwen moeilijk kunnen doorstoten.

2. Het individual deficit model

Brenda Hall-Taylor vat deze reeks verklaringwijze als volgt samen: *“According to this perspective, women lack confidence and assertiveness, have failed to undertake appropriate training to develop executives skills, are reluctant to compete for senior jobs and have lower aspirations and inappropriate expectations. Additionally, women fail to plan their careers, to build networks and support systems, to locate and maintain effective mentoring relationships and have been socialized to subordinate their careers in favour of their families.”* (Hall-Taylor 1997, p. 255)

2.1 Human-capital theorie

De human capital theorie stelt dat elke werknemer beschikt over een bepaalde hoeveelheid kapitaal dat hij of zij kan inzetten op de arbeidsmarkt. (Melamed 1996, p. 218). Deze theorie steunt op twee basisprincipes. Men neemt ten eerste aan dat werknemers (of toekomstige werknemers) rationele keuzes maken: investeren in menselijk kapitaal is een bewuste keuze van mensen die hun promotiekansen willen vergroten. (Stroh, Brett et al. 1992, p. 252) Men gaat er ten tweede van uit dat deze investeringen voor mannen en vrouwen dezelfde gevolgen hebben op hun promotiekansen: *“the human capital explanation assumes that investment pays off equally for all groups.”* (Morrison and Von Glinow 1990, p. 201) Wanneer vrouwen er voor zouden zorgen dat hun menselijk kapitaal even groot is als dat van mannen, zou er na verloop van tijd geen verschil meer zijn tussen het aantal vrouwelijke en het aantal mannelijke managers. Vrouwen hebben met andere woorden slecht geïnvesteerd in hun kapitaal, zowel vóór hun intrede op de arbeidsmarkt als tijdens hun loopbaan. Bij de start van hun loopbaan vertrekken ze met een achterstand en deze wordt steeds groter.

In de meeste studies omvat het menselijk arbeidskapitaal twee belangrijke componenten, met name opleiding en werkervaring. *Opleiding* blijft daarbij niet beperkt tot het basisdiploma, maar omvat eveneens de trainingsinspanningen van de werknemer tijdens de loopbaan, zowel in de eigen vrije tijd als tijdens de werkuren. Vrouwen zouden slechter opgeleid zijn dan mannen. De human capital-theorie legt de verantwoordelijkheid voor het verwerven van de noodzakelijke kwalificaties tijdens de beroepsloopbaan bij de individuele werknemer. Dit moeten we echter sterk relativeren omdat de werkgever voor een groot deel bepaalt welke opleidingskansen zijn of haar werknemers krijgen: *“werkgevers controleren de gerichte investeringen die zij in hun werknemers doen. Sommige categorieën werknemers en sommige arbeidsplaatsen vallen aanzienlijk meer investeringen ten deel dan andere”* (Glebbeek 1993, p. 34).

Werkervaring heeft op zijn beurt eveneens twee aspecten: de totale werkervaring sinds het verlaten van de schoolbanken en de werkervaring in het huidige bedrijf. Veranderen van bedrijf kan zowel een troef als een nadeel zijn voor een carrière (Stroh, Brett et al. 1992, 252). Indien de promotiekanalen binnen een bedrijf voornamelijk intern ingevuld worden, dan hebben werknemers die reeds lange tijd in het bedrijf werken een voordeel op werknemers die vooral externe werkervaring kunnen voorleggen. In andere bedrijven kan externe ervaring misschien juist een troef zijn.

We kunnen beroepservaring niet alleen algemeen bekijken als anciënniteit. We kunnen eveneens de inhoud van deze ervaring onder de loep nemen. Managers hebben immers nood aan zeer specifieke werkervaring. In een artikel over het gebrek aan vrouwelijke topmanagers wordt gewezen op de

noodzaak aan ervaring binnen het lijnmanagement om te kunnen doorstoten naar de top: *“The experience that women need in areas such as operations, manufacturing or marketing is often not offered to young women managers. This line experience is often deemed an essential prerequisite for the CEO position and other senior management positions”* (Oakley 2000, p. 323). Een onderzoek in twee Scandinavische banken maakt eveneens duidelijk dat de ene managementpositie de andere niet is. Sommige managementfuncties brengen meer op in termen van carrièrevoortgang dan andere. Uit een onderzoek bij twee banken, een Zweedse en een Finse, blijkt dat wanneer vrouwen er in slagen door te dringen tot een bepaald soort managementpositie, dit nog niet betekent dat ze ook doorstromen naar het hogere management: *“Gender segregation is a self-fulfilling process. On the whole, it is apparent that men abandon ‘desirable jobs turning less desirable’ to the care of women, and are better equipped to track down the newly desirable jobs”* (Tienari 1999, p. 16). Binnen het lagere en middenkader slagen mannen er blijkbaar beter in dan vrouwen om die managementposities te bekleden die de nodige ervaring opleveren om door te stoten naar het hogere management. Het doorstoten van vrouwen tot bepaalde functies gaat gepaard met een statusverlaging.

Tharenou voegt daar nog een derde component aan toe: *geografische mobiliteit* (Tharenou and Conroy 1994, p. 11): is de werknemer in het verleden reeds bereid geweest om te verhuizen omwille van zijn of haar carrière? Deze auteur beschouwt verhuisbereidheid als een positief onderdeel van het menselijk kapitaal. Tuvia Melamed beperkt het menselijk kapitaal niet tot deze formele kenmerken. Zij beschouwt intelligentie¹ eveneens als een belangrijk onderdeel van het menselijk kapitaal (Melamed 1996, 218)². Hoewel opleidingsniveau en intelligentie in grote mate gerelateerd zijn, vallen ze toch niet volledig samen.

De human capital theorie roept twee belangrijke *vragen* op:

1. Hebben vrouwen inderdaad minder troeven uit hun menselijk kapitaal aan te bieden aan werkgevers? En zo ja, verklaart dit de ondervertegenwoordiging in het management?
2. Zijn de human-capital variabelen determinanten van carrièresucces? En zo ja, geldt dit in dezelfde mate voor mannen als voor vrouwen?

¹ mental ability

² Deze auteur beschouwt ook persoonlijkheidskenmerken als een onderdeel van het menselijk kapitaal. Dit kapitaal is specifiek voor elke functie. Het ideal persoonlijkheidsprofiel van de manager ziet er anders uit dan het persoonlijkheidsprofiel van een receptioniste Melamed, T. (1996). “Career Success: An Assessment of a Gender-Specific Model.” *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 69(3): 217-242.. Wij behandelen dit in een volgende paragraaf.

2.1.1 Human capital variabelen als verklaring voor de ondervertegenwoordiging

Door mannen en vrouwen te vergelijken die hetzelfde menselijk kapitaal hebben - mannen en vrouwen met dezelfde opleiding en werkervaring – kunnen we nagaan of de human capital theorie de ondervertegenwoordiging van vrouwen in managementfuncties verklaart. Indien de theorie klopt zouden de verschillen tussen mannen en vrouwen dan immers moeten verdwijnen: de relatie tussen sekse en carrièrekansen is een schijnrelatie die verdwijnt wanneer er gecontroleerd wordt voor opleidingsniveau en werkervaring. Verschillende onderzoeken tonen echter aan dat dit niet het geval is. We moeten bijgevolg de human capital theorie verwerpen.

Stroh en collega's onderzochten de plausibiliteit van de human capital theorie in 20 bedrijven uit de Fortune top 500 lijst. Zij concludeerden dat vrouwen met hetzelfde menselijk kapitaal als mannen er toch niet in slaagden om met dezelfde snelheid als mannen carrière te maken. (Stroh, Brett et al. 1992, p. 255) Alle onderzochten – mannen en vrouwen – hadden een vergelijkbaar kapitaal, met name een hoge opleiding, weinig carrièrebreaaks en een grote bereidheid tot verhuizen in functie van hun carrière.

In een Amerikaans longitudinaal onderzoek van Schneer en Reitman werd één variabele uit het menselijk kapitaal constant gehouden, namelijk de basisopleiding: 676 mannen en vrouwen met een MBA diploma namen deel aan een postenquête over hun loopbaanverloop. Tevens werd gecontroleerd voor werkervaring, een andere belangrijke human capital variabele. De onderzoeksgegevens tonen aan dat wanneer het menselijk kapitaal constant gehouden wordt, vrouwen toch nog een achterstand hebben op mannen (Schneer and Reitman 1995, p. 303-305). Een gelijke kansenbeleid dat gericht is op het verhogen van het kapitaal van vrouwen kan er bijgevolg niet voor zorgen dat vrouwen hun managementsachterstand op mannen inlopen.

Ook in onderzoek dat niet specifiek gericht is op het testen van de human capital theorie worden human capital variabelen ingebracht. Opleiding en beroepservaring functioneren als controlevariabelen waarvan het effect eerst weggezuiverd wordt, vooraleer andere beïnvloedende variabelen hun rol kunnen spelen.

2.1.2 Human capital variabelen als determinanten van carrièresucces

Verschillende onderzoeken bevestigen dat opleiding en werkervaring belangrijke determinanten zijn voor het carrièresucces van zowel mannen als vrouwen (Tharenou and Conroy 1994, p. 26). Werknemers die beter opgeleid zijn, meer werkervaring hebben en bereid zijn te verhuizen om

carrière te maken, schoppen het verder op de hiërarchische ladder dan hun slechter opgeleide, minder ervaren of honkvaste collega's. Toch relativeren veel onderzoekers het belang van deze human capital variabelen: vele andere variabelen hebben een grotere impact op het carrièreverloop. Cannings concludeert bijvoorbeeld dat omgevings- en gedrags variabelen belangrijker zijn dan de human capital variabelen om carrièresucces te voorspellen (Cannings 1991, p. 217). De gedragscomponent omvat de attitudes en het commitment van de werknemers. De omgevingscomponent bevat de kenmerken van de werkomgeving, onder meer het gebruik kunnen maken van informele netwerken en gesteund worden door de directe chef.

We kunnen ons eveneens de vraag stellen of deze determinanten van carrièresucces genderneutraal zijn. Levert een goede opleiding even veel op voor mannen als voor vrouwen in termen van carrièresucces? Worden mannen en vrouwen in dezelfde mate beloond voor hun ervaring? Levert investeren in bijscholing evenveel promoties op voor mannen als voor vrouwen? De onderzoeksresultaten hierover zijn niet éénduidig.

Cannings ontdekte dat *afwezigheid op het werk*³ sterkere repercussies heeft voor mannen dan voor vrouwen. Uit een onderzoek bij 650 middle managers in een groot Canadees bedrijf bleek dat mannelijke managers die vaak afwezig zijn slechter geëvalueerd worden dan vrouwelijke managers die vaak afwezig zijn (Cannings 1991, p. 224). De auteurs geven hiervoor twee mogelijke verklaringen, één vanuit het standpunt van de mannen zelf en één vanuit het standpunt van hun superieuren. Voor mannen zou het ten eerste eenvoudiger zijn om familiale verantwoordelijkheden op hun echtgenote af te schuiven. Vandaar dat mannen over het algemeen minder afwezig zijn dan vrouwen. Mannen die toch thuis blijven omwille van familiale beslommingen zijn minder carrièregericht en presteren hierdoor slechter. Anderzijds merkt de baas of bazin een mannelijke afwezigheid sneller op. Deze afwezigheid wordt negatiever ingeschat dan de afwezigheid van een vrouw. Dit Canadese onderzoek toont bovendien aan dat het voor vrouwen belangrijker is dan voor mannen om een goed diploma te bezitten. Ook naschoolse bijscholing is belangrijker voor vrouwen dan voor mannen om te kunnen opklimmen op de carrière ladder (Cannings 1991, p. 223). Mannen kunnen volgens dit onderzoek ook zonder een hoge scholing carrière maken, voor vrouwen is dat moeilijker.

³ De human capital variabele "ervaring" houdt rekening met werkonderbrekingen. Indien men gedurende kortere of langere periodes afwezig is heeft dit een negatieve weerslag op werkervaring.

Tharenou en Conroy vertrekken eveneens van de hypothese dat het carrièresucces van vrouwen sterker beïnvloed wordt door hun opleiding⁴ dan het carrièresucces van mannen. Mannen zouden op hun beurt meer dan vrouwen profiteren van hun ervaring en van een verhuis omwille van de carrière⁵. De auteurs testen deze hypothese middels een survey-onderzoek bij 654 vrouwelijke en 616 mannelijke Australische managers. De hypothese kan slechts in beperkte mate bevestigd worden: mannen die verhuizen omwille van hun carrière ondervinden hiervan een lichtjes positieve impact op hun carrièreverloop, vrouwen niet. (Tharenou and Conroy 1994, p 11 en 24-25) We moeten er hier wel rekening mee houden dat het om een Amerikaans onderzoek gaat dat niet zomaar te veralgemenen is naar een klein land als België. Bij multinationale ondernemingen die opereren op wereldschaal en vestigingen hebben in verschillende landen beperkt de verhuiscapaciteit zich echter niet tot één land, maar strekt ze zich uit over gans Europa en de wereld.

Ook Melamed vertrekt van de hypothese dat de carrière van vrouwen meer baat heeft bij een hoge opleiding dan de carrière van mannen. Zij test deze hypothese aan de hand van twee onderzoeken: een eerste bij een a-selecte steekproef van 136 managers uit de Britse publieke sector en een tweede bij een accidentele steekproef⁶ van 324 werknemers uit de Britse publieke en private sector (Melamed 1996, P. 228-229). Dit laatste onderzoek bevestigt de hypothese. Uit hetzelfde onderzoek blijkt ook dat vrouwen beloond worden door vaak van werkgever te veranderen, terwijl dit bij mannen een negatieve invloed heeft op hun carrière: *“An unusual result was found regarding the frequent change of employers. Women’s frequent change of employers was related to higher salaries; whereas for men it was related to lower salaries”* (Melamed 1996, p. 232 en 238).

2.2 Vaardigheden en attitudes

Managers hebben bepaalde vaardigheden en attitudes nodig om goed te kunnen functioneren in hun job. Indien vrouwen deze vaardigheden missen, is het logisch dat er minder vrouwen dan mannen doorstoten naar een managementsfunctie. Ook hier moeten we enerzijds nagaan of vrouwen inderdaad minder gunstige vaardigheden en attitudes hebben dan mannen. Anderzijds moeten we onderzoeken of deze variabelen een invloed hebben op het carrièresucces.

⁴ De auteurs van deze studie beschouwen enkel het diploma behaald tijdens de normale opleidingsperiode als een human capital variabele. Opleidingen gevolgd tijdens de beroepsloopbaan zijn hier niet bij inbegrepen.

⁵ Deze variabele werd geoperationaliseerd aan de hand van twee indicatoren: (1) is de respondent binnen hetzelfde bedrijf reeds in een andere vestiging gaan werken omwille van een promotie, (2) is de respondent reeds van bedrijf veranderd om promotie te maken.

⁶ Het gaat hier niet om een toevalssteekproef. De respondenten werden geselecteerd door studenten in het kader van een projectwerk. De enige vereiste was dat de respondenten voltijds tewerkgesteld moesten zijn. Uit een analyse van de kenmerken van de respondenten blijkt dat ze lichtjes hoger opgeleid zijn dan de populatie.

In verband met deze laatste onderzoeksvraag, relativeren Tharenou en Conroy het belang van een aantal attitudes voor het carrièresucces van zowel mannelijke als vrouwelijke managers (Tharenou and Conroy 1994, p. 24). Zij namen de volgende attitudevariabelen op in hun onderzoek bij 1200 Australische managers op verschillende treden van de managementladder: zelfvertrouwen, bereidheid tot verhuizen⁸, het toeschrijven van succes aan interne factoren⁹ en het toeschrijven van succes aan externe factoren¹⁰. De auteurs gingen na of deze attitudes determinanten zijn van carrièresucces binnen de groep mannen en binnen de groep vrouwen afzonderlijk. Ze stelden vast dat de attitudes maar een klein deel verklaren van de verschillen in managementniveau van de respondenten. Ze onderzochten daarnaast ook of mannen en vrouwen anders scoorden op de attitudevariabelen en ze concludeerden hierover het volgende: *“Support does not occur for the view that women are deficient in personal qualities in comparison to men, at least with regard to self-confidence, succes attributions and preparedness to move (...)”* (Tharenou and Conroy 1994, p. 27). De beperking van deze studie ligt in het feit dat enkel werknemers die reeds een managementniveau bereikt hebben zijn opgenomen. Mogelijke attitudeverschillen tussen mannen en vrouwen vooraleer men aan een managersloopbaan begint komen hierdoor niet aan de oppervlakte.

Een studie van Tuvia Melamed bij werknemers op alle niveau's van de hiërarchie maakt duidelijk dat een aantal persoonlijkheidskenmerken voor mannen en vrouwen andere gevolgen hebben op hun loopbaanverloop (Melamed 1996, p. 232). De vijf attitudes opgenomen in het onderzoek zijn de volgende: extraverttheid, zelfvertrouwen, nuchterheid, onafhankelijkheid en zelfbeheersing. Zelfvertrouwen hebben, extravert zijn en zich onafhankelijk opstellen heeft voor mannen een significant positief effect op hun carrièreverloop¹¹, voor vrouwen niet. Nuchterheid heeft dan weer een positief effect op de carrière van vrouwen en een negatief op die van mannen. Dit onderzoek toont aan dat verschillen in carrièresucces zouden blijven bestaan, ook indien mannen en vrouwen dezelfde persoonlijkheidskenmerken zouden hebben.

Gelieerd met vaardigheden zijn de prestaties van werknemers. Doen vrouwen hun werk wel goed genoeg? Cannings ging in haar reeds eerder vermeld onderzoek na of vrouwen professioneel even goed presteren als mannen (Cannings 1991, p. 218). Hiervoor konden de onderzoekers een beroep doen op de evaluatiedossiers van de betrokken middle managers. Daaruit blijkt dat vrouwen in dat bedrijf gemiddeld beter geëvalueerd worden dan mannen, terwijl ze toch minder snel carrière maken.

⁷ Sommige auteurs behandelen vaardigheden en attitudes als elementen van het menselijk kapitaal.

⁸ Bereidheid tot verhuizen wordt eveneens beschouwd als een indicator voor de ambitie van werknemers.

⁹ Professioneel succes toeschrijven aan inspanning, ambitie, bekwaamheid, ervaring of opleiding.

¹⁰ Professioneel succes toeschrijven aan geluk, het gemakkelijk zijn van de job.

¹¹ Carrièresucces wordt gemeten aan de hand van twee indicatoren: managementniveau en salaris.

2.3 Zelfselectie van vrouwen

“Vrouwen kiezen er zelf voor om geen carrière te maken, ze zijn gewoon minder ambitieus”. Dat is een veel gehoorde verklaring voor de verticale segregatie op de arbeidsmarkt.

In het reeds eerder vermelde onderzoek van Stroh en collega's in 20 Fortune top-500 bedrijven werd ook ambitie opgenomen (Stroh, Brett et al. 1992, p. 255-256). Ambitie kunnen we beschouwen als positieve zelfselectie. De onderzoekers operationaliseerden ambitie aan de hand van een aantal variabelen gerelateerd met verhuisbereidheid in functie van carrièrevoortgang. Uit hun onderzoek blijkt dat zelfselectie inderdaad een rol speelt bij het carrièreverloop: ambitieuze mensen maken sneller carrière. Maar, de onderzoekers stelden eveneens vast dat mannen en vrouwen die hetzelfde scoren op ambitie, toch niet met dezelfde snelheid carrière maken. Ambitieuze vrouwen doen het namelijk slechter dan ambitieuze mannen. Ambitie kan dus net zomin als de human capital variabelen volledig de managementachterstand van vrouwen verklaren.

De conclusie van Cannings ligt in dezelfde lijn. Zij stelde vast dat in het door haar onderzochte bedrijf vrouwen ambitieuzer zijn dan mannen. Ambitie meten ze in dit onderzoek niet als een attitude, maar wel door te kijken hoe ambitie zich vertaalt in de praktijk, met name als *“the number of promotions that a managerial employee has formally demanded per year of service with the company”* (Cannings 1991, p. 217 en p. 227). Mannen hebben het blijkbaar niet nodig om actief naar promotie te vragen, ze krijgen het meer dan vrouwen in hun schoot geworpen.

De studies van Cannings en Stroh kijken naar de ambitie van vrouwen en mannen die reeds een managementfunctie vervullen. Ambitie kan eveneens eerder in de loopbaan – vooraleer men een managementpositie bereikt – een rol spelen. Hakim citeert een analyse van Dale en Egerton van de Britse NCDS-survey¹² (National Child Development Study) (Hakim 2000, p. 139-140). In de survey van 1991 werd aan mensen die recent van job veranderden, de reden hiervoor gevraagd. Drie kwart van de mannen met een universitaire of hogere opleiding deden dit omwille van betere carrièrevooruitzichten in de nieuwe job. Slechts de helft van de vrouwen vermelden dezelfde drijfveer. Hakim besluit hieruit dat vrouwen minder ambitieus zijn: *“Even among young people who enjoy all the benefits of the new equal opportunities scenario, it is clear that men still chase money, power and status harder than women”* (Hakim 2000, p. 141) .

De zelfselectie kan er uit bestaan dat vrouwen van zichzelf vinden dat ze niet geschikt zijn voor het uitoefenen van een managementfunctie. Dit hangt samen met het begrip “self-efficacy” dat uit de

¹² Het gaat om een longitudinale studie van alle kinderen die in één week geboren werden in maart 1958.

psychologie stamt. In 1977 lanceerde de sociaal-psycholoog Bandura dit concept dat we als volgt kunnen definiëren: *“the extent to which a person believes that he or she can perform the behaviour required in any given situation.”* (definitie van het begrip aangehaald door: Arnold, 1997, p. 105) De self-efficacy – in het Nederlands te vertalen als zelfeffectiviteit of zelfverzekerdheid- van vrouwen is lager dan deze van mannen. Vrouwen beoordelen hun eigen vaardigheden slechter dan mannen waardoor mannen veel sneller dan vrouwen van zichzelf vinden dat ze een geschikte kandidaat zijn voor een openstaande managementfunctie. (Arnold 1997, p. 105-106)

Een andere variant van de zelfselectietheorie vinden we in een reeds eerder vermeld onderzoek van Tuvia Melamed (Melamed 1996, p.). Zij vertrekt van de hypothese dat vrouwen de *verkeerde beroepkeuzes* maken om het ver te schoppen in hun carrière. Dit sluit aan bij de human-capital verklaring: door het maken van de verkeerde keuzes vergaren ze een beroepskapitaal dat minder waard is dan dat van mannen. Vooral de eerste job speelt een grote rol: *“the choice of wich career to enter is probably the most important occupational choice”* (Melamed 1996, p. 220). De beroepskeuze werd geoperationaliseerd aan de hand van twee variabelen. De variabele ‘type job’ geeft weer hoeveel kennis en vaardigheden nodig zijn om de job te kunnen uitoefenen. De variabele ‘jobklasse’ maakt een onderscheid tussen 5 grote functieklassen gaande van professionele functies tot ongeschoolde functies. De resultaten waren verschillende naargelang carrièresucces gemeten werden aan de hand van het loon, dan wel aan de hand van het managementniveau. Een goede beroepskeuze¹³ levert mannen meer op dan vrouwen in termen van het managementniveau dat ze bereiken. Vrouwen hebben op hun beurt een hoger salaris wanneer ze een goede beroepskeuze maken dan wanneer ze een slechtere beroepskeuze maken, terwijl dit voor mannen een kleinere rol speelt. De auteur meent dit als volgt te kunnen verklaren: *“(women’s) occupations offer relatively reasonable salaries, occupational prestige and a high level of professional responsibility, but not necessarily managerial responsibilities”* (Melamed 1996, p. 238). Deze goedbetaalde jobs vindt Melamed in het onderwijs, de academische of de medische wereld. Het is de vraag of deze verklaring ook geldt voor de Belgische en Vlaamse arbeidsmarkt.

3. Het glass ceiling model

“Some people feel it’s just hard work, do a good job, and you’ll get promoted. That might be true to a certain point and that point is wherever the glass ceiling is” (Davies-Netzley 1998, p. 346).

¹³ Een goede beroepskeuze bestaat uit een eerste job in een professionele functie waar veel vaardigheden en kennis voor nodig zijn.

3.1 Seksestereotyping

3.1.1 Bedrijfscultuur

Alle bedrijven hebben hun eigen cultuur met specifieke gedragscodes, waarden en normen. Een veel gebruikte verklaring voor de ondervertegenwoordiging van vrouwen in managementposities zijn de seksestereotypen die deel uit maken van de bedrijfscultuur (Van Haegendoren and Valgaeren 1998, p 25). Sex-typing houdt in dat bepaalde kenmerken gekoppeld worden aan mannen en andere kenmerken aan vrouwen. De stereotype mannelijke kenmerken krijgen een hogere waardering dan de stereotype vrouwelijke kenmerken. De discriminatie die het gevolg is van seksestereotypering is geen openlijke discriminatie, ze zit onderhuids ingebakken in veel bedrijven. Een respondent uit een Brits onderzoek drukt het als volgt uit: *“there's no overt discrimination, but the template for the ideal doesn't wear a skirt (Rubin 1997, p. 31)”*

Op basis van een genderaudit in een aantal Britse bedrijven uit de openbare sector komen Parkin en Maddock tot de volgende veel voorkomende “mannelijke” organisatieculturen (Parkin and Maddock 1995, p. 72-77):

1. De gentlemen's club met zijn paternalistische overprotectie. In deze cultuur krijgen vrouwen minder kans om ervaring op te doen.
2. Het kazerneplein met zijn bullebakcultuur. Bevelen gaan van boven naar beneden en men luistert nauwelijks naar ondergeschikten. Het is een autoritaire cultuur waar vrouwen nauwelijks leidinggevende functies bekleden en waar men geen oog heeft voor de specifieke belangen van vrouwen.
3. De “locker room”. Mannen sluiten vrouwen in feite uit, meestal op een subtiele, maar soms ook op een grove manier. Ze doen dit door bijvoorbeeld veel te praten over voetbal, door het ostentatief ophangen van pin-ups, of door het maken van seksuele grappen en allusies.
4. Genderblindheid. Men doet alsof sekseverschillen tussen mannen en vrouwen niet bestaan en gaat daarbij uit van de illusie dat iedereen blank en man is zonder een privéleven: alle werknemers zijn 24 uur op 24 beschikbaar en het bedrijf gaat in alle omstandigheden voor. Wie het hoge ritme niet kan of wenst te volgen wordt gediscrimineerd.
5. Feministische lippendienst. Officieel bestaat in het bedrijf geen genderdiscriminatie, maar in de praktijk wordt er weinig gedaan om de kansen van vrouwen te vergroten.
6. De macho cultuur. Dit is een bedrijfscultuur waar alles ondergeschikt is aan economische efficiëntie.

De organisatiecultuur bepaalt voor een groot stuk het leven in een bedrijf: hoe men met elkaar omgaat, hoe problemen aangepakt worden, welke prestaties verwacht worden. Het gendered karakter

van de bedrijfscultuur maakt van vrouwen marginale werknemers. Ze ondervinden hierdoor heel wat nadelen bij hun functioneren in het bedrijf. Marshal onderscheidt er drie (Marshal 1993, 317):

1. Vrouwen missen culturele informatie die nodig is om de communicatie in het bedrijf optimaal te begrijpen.
2. Vrouwen hebben niet dezelfde rechten als mannen om hun eigen definitie van de situatie geven. Ze worden genegeerd of het zwijgen opgelegd.
3. Vrouwen worden sociaal en cultureel ondergewaardeerd.

Seksestereotype bedrijfsculturen vertalen dit eveneens in een genderspecifieke stereotypering van de managementfuncties. Dit gebeurt op twee manieren, direct en indirect (Perry, Davis-Blake et al. 1994, p. 794). Direct, omdat managementfuncties geassocieerd worden met mannen. Indirect, omdat de stereotype eigenschappen van een manager, zoals bijvoorbeeld besluitvaardigheid of agressiviteit, op hun beurt geassocieerd worden met mannelijkheid. Seksestereotypering verlaagt de kansen van vrouwen omdat ze beoordeeld worden op basis van hun lidmaatschap van een demografische groep, in casu op basis van hun vrouw-zijn, en niet op basis van hun kenmerken en capaciteiten (Konrad and Cannings 1997, p. 1306). De stereotype tegenstelling tussen mannelijk en vrouwelijke eigenschappen is een hiërarchische tegenstelling, waarbij het mannelijke hoger gewaardeerd wordt dan het vrouwelijke. Het gaat hier niet om eventuele objectieve verschillen tussen vrouwen en mannen, maar wel om de subjectieve perceptie van deze verschillen: *“the key is not how women and men differ, but how people think they differ”* (Hood and Koberg 1994, p. 161). Judith Oakley beschrijft in een reviewartikel een aantal onderzoeken naar seksestereotypen. Zij concludeert het volgende: *“Stereotypically men were seen as being aggressive, independent, unemotional, objective, dominant, active, competitive, logical, worldly, self-confident and skilled in business, all competence related traits. Women were stereotypically seen as exhibiting the opposite traits of males on all the competence-related traits. (...) Other ways to stereotype women that often serve as barriers to advancement because they do not fit the male stereotype of leadership include tone and pitch of voice, physical appearance and mode of dress”* (Oakley 2000, p. 326).

Uit een onderzoek naar selectiegesprekken voor managementposities in drie Londense bedrijven blijkt dat het gebruik van seksespecifieke criteria zeer hardnekkig is: *(...) gendered criteria (...) form part of the social construct of what a manager is expected to be, even if they do not form part of the explicitly recognized functional criteria for being a manager”* (Rubin 1997, p. 28). Dit resultaat is des te opmerkelijker omdat de drie onderzochte bedrijven een gelijke kansenbeleid hebben. Als onderdeel hiervan werden de selectiegesprekken geobjectiveerd en organiseerde de bedrijven trainingssessies voor haar selectiepersoneel gericht op het uitschakelen van vooroordelen tijdens selectiegesprekken. Ook Judi Marshal wijst er op dat stereotypering moeilijk uit te schakelen is

(Marshal 1993, p. 316). We moeten een duidelijk onderscheid maken tussen de rethoriek over gelijke kansen en de realiteit in de bedrijven die deze rethoriek voeren (Truss 1999, p. 188).

Sex-typing is niet alleen een kwestie van individuele personen die subjectieve en stereotype maatstaven hanteren. Stereotypen zitten ingebakken in de zogenaamd objectieve structuren van organisaties: *"These ideologies are embedded in the structures and practices of organizations and constitute a 'regime of truth' with which women managers engage"* (Martin, quoted in: (Davies-Netzley 1998, p. 340)) Formele selectieprocedures kunnen bijvoorbeeld stereotype beoordelingscriteria inhouden.

3.1.2 Strategieën

Hoe gaan vrouwen om met deze mannelijke bedrijfscultuur? Volgens Marshal past het overgrote deel van de vrouwelijke managers zich aan aan de mannelijke bedrijfscultuur: *" (...) we gain a picture of women managers as often preoccupied with fitting in. (...) Much of women's behaviour and communication therefore has the subtext of gaining or not prejudicing membership and legitimacy"* (Marshal 1993, p. 318). Ze doen dit door hun vrouw-zijn zoveel mogelijk naar de achtergrond te dringen en door zich de mannelijke waarden eigen te maken. Een voorbeeld van de eerste strategie vinden we in een onderzoek van Rubin naar selectiegesprekken. Veel vrouwen proberen om hun vrouw-zijn zo onzichtbaar mogelijk te maken: *" (...) I want to be taken seriously as a person who wants to go into the workplace rather than a girl. I'd rather that the way I look didn't come into it at all. I'd rather they went on my mind and not how I looked. So I mean I look smart, but I don't wear any make-up whereas normally I would"* (respondent uit het onderzoek van Rubin, 1997, p. 30). Tijdens het gesprek vermijden ze om onderwerpen ter sprake te brengen die geassocieerd worden met vrouwen, bijvoorbeeld de mogelijkheden om flexibel te werken.

Vrouwen die vooruit willen komen doen dit ook door zich aan te passen aan het stereotype beeld van de mannelijke managers. Om vooruit te raken, moet je erbij horen. Eén van de vrouwelijke topmanagers uit een onderzoek van Davies-Netzley drukt het zo uit: *"I talk sports, politics, read the wall-street journal. I talk what the guys do. My belief is 'when in Rome, do as the Romans do'"* (Davies-Netzley 1998, p. 349). Zich "mannelijk" gedragen situeert zich eveneens op het vlak van persoonlijkheidskenmerken. Uit een vergelijkend Zweeds onderzoek bij vrouwen met en vrouwen zonder een managementfunctie blijkt dat de managers hoger scoren op de zogenaamde

“mannelijke”¹⁴ karaktertrekken dan hun seksegenoten die geen managementfunctie uitoefenen (Marongiu Ivarsson and Ekehammar 2001, p. 167).

De eerder geciteerde topmanager minimaliseert bewust haar vrouwelijke identiteit. Dit is echter niet altijd productief. Vrouwelijke (kandidaat)managers worden immers tevens geconfronteerd met de stereotypering van hun vrouwelijke identiteit. *“When a woman manager is feminine, she is criticized for being too ‘soft’ on decisions, too emotional and lacking leadership skills. Ironically, when a woman succeeds aggressively, she is often criticized for failing to live up to the feminine image (stereotypically defined)”* (O’Leary and Ickovics quoted in: Gutek, 1993, p. 306-307). Hun vrouw-zijn en hun manager-zijn brengt tegenovergestelde verwachtingen met zich mee die ze moeten verzoenen. *“In selection interviews these women perceived the need to negotiate the two identities of ‘manager’ and ‘female’”* (Rubin 1997, p. 31). Sommige auteurs spreken zelfs van een catch-22-situatie¹⁵ om aan te duiden dat veel vrouwelijke managers worstelen met deze twee tegenstrijdige stereotypen, zonder dat ze er ooit van verlost worden (Marshal 1993, p. 319) (Oakley 2000, p. 326).

De hierboven beschreven overlevingsstrategieën van vrouwen stellen de heersende bedrijfscultuur waarin de mannelijke waarden dominant zijn niet in vraag. Er zijn echter ook vrouwen die er in slagen om de heersende bedrijfscultuur in vraag te stellen, terwijl ze hiervoor niet afgestraft worden in hun carrièreopbouw. Kvande noemt deze vrouwen in een onderzoek naar Noorse ingenieurs de “uitdaggers”: *“the challengers participate in the competition for the opportunities and rewards in the organization, but gradually on their own terms. (...) They are not only women after working hours as ‘wife and mother’, but also negotiate ‘difference’ actively and strategically when at work”* (Kvande 1999, p. 312). Deze strategie is niet in elke organisatie even succesvol. In statische, hiërarchische organisaties¹⁶ loont het vooral om je aan te passen aan de dominante cultuur. Enkel in dynamische, netwerk organisaties kunnen uitdaggers succesvol zijn (Kvande 1999, p. 322). Kvande legt op die manier de link tussen de organisatiestructuur en de antwoorden van vrouwen op de organisatiecultuur.

¹⁴ Gemeten volgens verschillende schalen: enerzijds de BSRI-schaal (Bems Sex Role Inventory) en anderzijds de MNQ-schaal (Manifest Needs Questionnaire).

¹⁵ Catch-22 is een Engelse uitdrukking die haar oorsprong vindt in de gelijknamige roman van Joseph Heller. De uitdrukking wordt gebruikt om een situatie te beschrijven waarin je kansloos bent, waar je geen voordeel uit kan halen, wat je ook doet.

¹⁶ Statische organisaties worden gekenmerkt door een pyramidale hiërarchische structuur, een strikte scheiding tussen de verschillende afdelingen van het bedrijf, formele en verticale communicatiekanalen. Dynamische netwerkorganisaties passen zich voortdurend aan een zich snel wijzigende markt aan, kennen vooral teamwerk en hechten minder belang aan hiërarchische posities bij de werkorganisatie. Kvande, E. and B. Rasmussen (1995). “Women's Careers in Static and Dynamic Organizations.” *Acta Sociologica* **38**(2): 115-130.

De laatste jaren vinden we veel pleidooien terug voor het waardevolle karakter van de vrouwelijke leiderschapsstijl. Vrouwen bieden een meerwaarde binnen een managementteam, juist omwille van hun andere aanpak. Een pleidooi hiervoor vinden we onder meer bij Marshal (Marshal 1993). Op basis van een review van de literatuur over mannelijke en vrouwelijke managementstijlen komt Hall-Taylor echter tot de conclusie dat er onvoldoende bewijzen zijn voor de veronderstelde stijlverschillen tussen mannen en vrouwen (Hall-Taylor 1997, p. 259). Het pleidooi voor een vrouwelijke managementstijl houdt verschillende gevaren in (Oakley 2000, p. 327-328). Het plaatst vrouwen ten eerste op een voetstuk waar ze zo weer kunnen afvallen indien ze niet aan de stereotype verwachtingen kunnen voldoen. Net als de oude stereotypen gaat het ten tweede voorbij aan de diversiteit onder vrouwen. Het promoten van de "vrouwelijke kenmerken" als onmisbaar voor het management blijft in hetzelfde stereotype paradigma hangen: men creëert een nieuw vrouwelijke stereotype. Het lijkt daarom beter om juist de diversiteit onder potentiële managers te benadrukken, wat gevat wordt met het begrip "management by diversity": *"diversity is fundamentally about differences between individuals rather than subgroups"* (Arnold 1997, p. 178). Dit begrip drukt de wens uit dat het leiding geven zo divers mogelijk moet gebeuren. Om een diversiteit in managementstijlen te bereiken valt men echter vaak terug op een diversiteit naar sociale groepen - naar sekse, naar leeftijd, naar ethnische of sociale herkomst – wat een stereotype benadering in de hand werkt. Hall-Taylor voegt nog een derde gevaar toe aan deze essentialistische visie op vrouwen: vrouwen worden verantwoordelijk gesteld voor de humanisering van het managementteam: *"The (...) call for women's 'soft skills' to transform and humanize Australian enterprises therefore, could be regarded as problematic in its attempt to locate human, caring behaviour and values within the domain of women, encouraging women to take responsibilities for humanizing organizations"*. (Hall-Taylor 1997, p. 256) Het belet bovendien de doorstroom van vrouwen naar senior management posities omdat die het domein blijven van de "hard skills".

3.2 Informele netwerken

Informele netwerken aan de top van het bedrijfsleven, ook wel "old boys network" genoemd, spelen een belangrijke rol bij de ondervertegenwoordiging van vrouwen in managementposities. Oakley geeft de volgende omschrijving van een "old boys network": *"The 'old boy network' at the top is an informal male social system that stretches within and across organizations, and excludes less powerful males and all women from membership. In old boy networks, the members of the network transfer the competition and power advantages realized in the formal structure onto friendship patterns and alliances within the informal system"* (Oakley 2000, p. 328). Het netwerk beperkt zich dus niet tot contacten die met de job verband houden. Vooral de informele contacten in de vrije tijd,

bijvoorbeeld door het bezoeken van dezelfde golfclub, spelen een belangrijke rol (Davies-Netzley 1998, p. 348).

Informele netwerken worden gebruikt om informatie te verzamelen, om advies in te winnen of om steun te vinden bij collega's (Hood and Koberg 1994, p. 168). Wie er aansluiting bij vindt heeft een stapje voor op de andere werknemers en is beter geïntegreerd in het bedrijf. Hij (en af en toe zij) weet bijvoorbeeld welke functies er vrij komen en beschikt zo over inside informatie. Vanuit het standpunt van de hoogst geplaatsten is het old boys netwerk bovendien een belangrijk promotie- en selectiekanaal voor managementposities. Zij gebruiken hun contacten om de meest "geschikte" kandidaat te vinden. Eén van de mannelijke managers uit een onderzoek van Patricia Martin zegt het zo: *"When a position comes open, me and the other guys... we get together and say, 'Ok, who's going for it?' Then the one we decide on goes for it and, nine times out of ten, he gets the promotion"* (Martin 1998, p. 53).

Het netwerk functioneert als een gatekeeper, als een zeer efficiënt systeem om vrouwen uit te sluiten van de topposities in het bedrijfsleven. Dit hoeft zelfs niet bewust te gebeuren om het gekende nefaste effect te hebben: *"although decision-makers may intend to be meritocratic, the effect of network-based recruitment is to increase sex-based ascription in the staffing of management positions"* (Reskin and McBrier 2000, 226). De sociale psychologie leert ons immers dat leden van een groep de eigen groepsleden prefereren boven buitenstaanders (Reskin and McBrier 2000, 220-221). Reskin en Mc Brier onderscheiden drie oorzaken van het hardnekkig in zwang blijven van het gebruiken van sociale netwerken voor selectie en promotie (Reskin and McBrier 2000, 214). Het is ten eerste goedkoop. Het bedrijf bespaart immers op advertentiekosten, op de arbeidsuren van eigen selectiepersoneel of op het inzetten van gespecialiseerde assessmentbureau's. Men krijgt ten tweede inside-informatie over de kandidaat die anders niet beschikbaar is. De informele netwerken zijn ten slotte efficiënter en sneller dan de formele kanalen.

Verschillende onderzoeken bevestigen het belang van informele netwerken voor carrièresucces. Uit een grootschalig onderzoek bij middlemanagers in een groot Canadees bedrijf blijkt bijvoorbeeld dat het deel uitmaken van een informeel netwerk de belangrijkste determinant vormt voor het verschil in carrièrevoortgang tussen mannen en vrouwen (Cannings 1991, p. 227-228). Mannen hebben niet alleen meer informele contacten met hun superieuren, ze halen er ook meer voordeel uit dan vrouwen. Vrouwen van hun kant zijn aangewezen op formele procedures en prestaties om te klimmen op de professionele ladder. Een Amerikaans onderzoek bij 516 a-select gekozen bedrijven komt tot de conclusie dat bedrijven die informele kanalen gebruiken voor de aanwerving van managers minder vrouwelijke managers tewerkstellen dan bedrijven die formele procedures gebruiken (Reskin and

McBrier 2000, 226-228). Een kleinschalig kwalitatief onderzoek bij Californische topmanagers bevestigt het belang van informele netwerken (Davies-Netzley 1998, p. 345-346). De geïnterviewde mannelijke topmanagers benadrukken het belang van individuele prestaties, de vrouwelijke CEO's daarentegen bevestigen dat informele netwerken noodzakelijk zijn om een toppositie te kunnen bekleden. Ook wanneer vrouwen er in slagen het glazen plafond te doorbeken en een hoge managementfunctie te bereiken, blijft het old boys netwerk een rol spelen en blijven vrouwen *"outsiders to a system that accommodates men"* (Davies-Netzley 1998, p. 347)

Informele netwerken hebben ook op een indirecte manier een impact op carrièreverloop. De netwerken zijn immers een pool van potentiële mentors (Hood and Koberg 1994, p. 168). Werknemers met een mentor zouden het op hun beurt verder schoppen dan werknemers zonder mentor. We moeten ons hierbij twee vragen stellen. (1) Hebben minder vrouwen een mentor dan mannen? (2) Beïnvloedt een mentor op een positieve manier de carrière? De onderzoeksresultaten hierover zijn tegenstrijdig. Belle Rose Ragins komt op basis van een literatuurreview tot de conclusie dat we beide vragen positief mogen beantwoorden (Ragins 1989, p.). Een onderzoek bij 440 afgestudeerde economie-studenten komt echter tot een tegenovergestelde conclusie en beantwoordt de beide vragen negatief (Dreher and Ash 1990, p. 544).

Het old boys network heeft er volgens Oakley alle baat bij om de rangen gesloten te houden (Oakley 2000, p. 328). Nieuwkomers kunnen immers de (mannelijke) heersende normen en waarden bedreigen. Informele selectie daarentegen creëert sociale klonen met dezelfde normen en waarden als de dominante groep. Ironisch genoeg kunnen we volgens Oakley eveneens het lagere salaris van vrouwen in het middle management beschouwen als een rem op hun intrede in het top management. Het hoge salaris van de mannelijke managers zou hierdoor wel eens in vraag gesteld kunnen worden: *"bringing a large influx of women into this highly lucrative set-up could be seen as quite a treath in that it could pull down the average compensation for CEO's, now at record levels"* (Oakley 2000, p. 329).

Netwerken spelen niet alleen een rol wanneer (een stuk van) de loopbaan zich ontvouwt binnen één organisatie. Wanneer men van werkgever verandert spelen netwerken die zich over bedrijven heen uitstrekken een invloedrijke rol. In de mate dat carrières een meer en meer dynamisch karakter krijgen winnen dat soort netwerken aan belang (Arthur and Rousseau 1996, p. 123-124). (cfr. 5.3)

3.3 Tokenrol theorie

Wat verklaart het gebruik van genderstereotypering? Waarom worden vrouwen uitgesloten van informele netwerken? Rosebeth Moss Kanter vindt een antwoord in de token-rol theorie. In 1977 verscheen haar boek "men and women of the corporation". Dit boek vormt een mijlpaal in de nog jonge onderzoekstraditie over het thema "vrouwen en management". Kanter zoekt de verklaring voor de (toen nog zeer) geringe aanwezigheid van vrouwen in het management bij de token-rol die vrouwen als minderheid vervullen. Wanneer vrouwen slechts in beperkte mate een bepaalde functie vervullen, krijgen ze een symbolische rol toebedeeld: ze zijn niet zozeer meer individuele werknemers, maar wel vertegenwoordigers van de demografische groep vrouwen. Morrison vat de kern van de theorie als volgt samen: *"Kanter's classic research pointed out that if a management cadre is at least 85% men, then the women in the group are 'tokens' who very visibly represent women as a category whether they want or not"* (Morrison and Von Glinow 1990, p. 203). Deze token-rol positie heeft allerlei gevolgen die de opgang van vrouwen in het management stremmen¹⁷. Wanneer vrouwelijk managers een kleine minderheid vormen in het bedrijf zijn ze zeer sterk zichtbaar als vrouwen en niet zozeer als managers. De dominante meerderheid benadrukt de verschillen en beoordeelt de minderheid op basis van stereotypen. Tokens vinden bijvoorbeeld ook geen aansluiting bij de informele netwerken in het bedrijf. Dit laatste blijkt duidelijk uit een kleinschalig onderzoek van Simpson (Simpson 2000, p. 8). Zij maakte een vergelijking tussen vrouwelijke managers die een tokenpositie bekleden en zij die dat niet doen¹⁸. Beide groepen vermelden de 'men's club' als het belangrijkste obstakel voor carrièrevoortgang. De tokenvrouwen melden het echter significant meer dan de andere vrouwelijke managers¹⁹. Complementair met de token-rol van vrouwen wordt de grens tussen mannen en vrouwen sterk benadrukt door de dominante groep in het bedrijf: *"boundary heightening, the act of a dominant group exaggerating differences between themselves and tokens, appears to be a significant concern for these women"* (Davies-Netzley 1998, p. 341). Kanter zelf vat de gevolgen van tokenisme als volgt samen: *"visibility tends to create performance pressures on the token. Contrast leads to heightening of dominant culture boundaries, including isolation of the token. And assimilation results in the token's role encapsulation"* (Kanter 1987, p. 212). Met dit laatste bedoelt Kanter dat tokens in de stereotype vrouwelijke rol geduwd worden door de dominante groep waardoor hun (figuurlijke) bewegingsvrijheid beperkt wordt.

¹⁷ Deze gevolgen hebben we reeds uitvoering besproken bij de paragrafen 'seksstereotypering' en 'informele netwerken'. De token-theorie vormt als het ware het achterliggend psychologisch mechanisme dat aan de basis ligt van beide verklaringen voor de geringe aanwezigheid van vrouwen in het management.

¹⁸ Simpson legt de lat voor de token-positie op een aanwezigheid van minder dan 20% vrouwen

¹⁹ 72,2% van de vrouwen met een tokenpositie vermelden de men's club tegenover 46,8% van de anderen.

3.4 Organisatiefactoren

De structuur van bedrijven heeft een impact op haar werknemers. Ook het carrièreverloop van vrouwen en mannen wordt beïnvloed door de organisatiestructuur. De tokenrol theorie beschrijft het onderliggende mechanisme dat samengaat met een onevenwichtige seksesamenstelling van de managementfuncties: er ontstaat een dominante demografische groep en een minderheid. Daarnaast zijn in de literatuur nog talrijke andere elementen uit de organisatiestructuur beschreven die een invloed uitoefenen op het aantal vrouwen in het management. Er is immers een behoorlijke variatie in de seksesamenstelling van het management. Deze variatie kunnen we verklaren aan de hand van verschillende elementen uit de organisatiestructuur.

Perry en collega's formuleerden op basis van een literatuurstudie een aantal hypothesen over de contextfactoren die een invloed hebben op de genderstereotypering (Perry, Davis-Blake et al. 1994, p. 798-807). Niet in alle bedrijven spelen genderstereotypen immers een even prominente rol bij de selectie van managers. De auteurs verwachten dat de volgende factoren de kans verhogen dat bedrijven de ideale manager als een man voorstellen:

- de functie waarvoor men iemand zoekt wordt vooral uitgevoerd door mannen²⁰;
- de kandidaten voor de functie zijn voor het merendeel mannen;
- de top van het bedrijf is mannelijk;
- het is een groot bedrijf;
- het bedrijf heeft een groot aantal verschillende functies (jobtitles);
- het bedrijf heeft een formeel bevorderingssysteem waarbij enkel op de onderste trede nieuwelingen intreden;

De volgende factoren zouden de kansen verlagen dat genderstereotypen gebruikt worden bij de selectie van managers:

- de top van het bedrijf drukt de wens uit om een gender-mix te hebben bij z'n managers;
- er bestaat een gespecialiseerde dienst voor personeelselectie en deze dienst heeft genoeg macht binnen het bedrijf om autonoom te kunnen werken;
- de selectiedienst moet zich verantwoorden bij de top over de seksesamenstelling van haar aanwervingen.

De *grootte van het bedrijf* wordt ook in onderzoek naar het functioneren van informele netwerken opgenomen. Een kwalitatief onderzoek bij topmanagers in Californië suggereert dat vooral in grote bedrijven mannelijke informele netwerken belangrijker zijn dan formele procedures (Davies-Netzley

²⁰ Hier speelt de tokenrol theorie een rol.

1998, 253). Dit zou verklaren waarom beloftevolle vrouwen deze grote bedrijven verlaten: *“the act of leaving large corporations and moving to smaller more hospitable organizations is a common response among professional women experiencing workplace discrimination”* (Davies-Netzley 1998, p. 346). Daar staat tegenover dat volgens een onderzoek van Reskin in grote bedrijven de formele procedures beter opgevolgd worden dan in kleine bedrijven (Reskin and McBrier 2000, 227). Meer dan twee derde van alle bedrijven in het onderzoek heeft formele selectieprocedures. In kleine bedrijven is de kans echter groter dat ze niet gebruikt worden.

Ook het onderzoek van Lyness en Judiesch suggereert het tegendeel (Lyness and Judiesch 1999, p. 168). Mannen zouden juist meer dan vrouwen op zoek gaan naar promotie door te solliciteren in externe bedrijven. Vrouwen maken op hun beurt meer dan mannen promotie binnen hetzelfde bedrijf. Het *promotiesysteem* heeft dus een invloed op de seksesamenstelling van het management. Wanneer bij het opvullen van de hogere managementfuncties interne promoties plaatsmaken voor externe aanwervingen, dalen de kansen van vrouwen. Dit is in tegenspraak met de hypothese van Perry dat vrouwen het juist slechter zouden doen in bedrijven met een intern promotiesysteem waarbij enkel op de onderste trede externe aanwervingen gebeuren.

De manier waarop de *bedrijfshiërarchie* opgebouwd is beïnvloedt eveneens het aantal vrouwelijke managers in het bedrijf. Lyness identificeert de volgende trends die een negatieve invloed hebben op de positie van vrouwen: *“well-defined internal career ladders appear to be breaking down due to downsizing, reduction in management layers, increased use of contingent workers, and the professionalization of management so that training and experience are less firm-specific”* (Lyness and Judiesch 1999, p. 169). Een onderzoek van Kvande en Rasmussen naar de relatie tussen het carrièresucces van vrouwen en de organisatiestructuur spreekt deze resultaten tegen. Volgens een case-studie in 6 Noorse bedrijven krijgen vrouwen meer kansen in dynamische netwerkorganisaties²¹, die onder meer gekenmerkt worden door een afvlakken van de hiërarchische structuur, dan in hiërarchische, bureaucratisch georganiseerde bedrijven: *“the most important factor in determining women’s career opportunities was the market situation with changes and turbulence and the network-type of organization that could respond to this situation”* (Kvande and Rasmussen 1995, p. 125). Hiërarchische organisaties worden gekenmerkt door een pyramidale hiërarchische structuur, een strikte scheiding tussen de verschillende afdelingen van het bedrijf, formele en verticale communicatiekanalen. Dynamische netwerkorganisaties passen zich voortdurend aan een zich snel

²¹ Netwerken ontstaan wanneer bedrijven zich concentreren op hun kerncompetenties en voor alle andere noodzakelijke onderdelen van de produktieketen een beroep doen op andere bedrijven. Een produkt of dienst komt slechts tot stand door de samenwerking van verschillende bedrijven in een netwerk Arthur, M. B. and D. M. Rousseau, Eds. (1996). The boundaryless career. A new employment principle for a new organizational era. Oxford, Oxford University Press..

wijzigende markt aan, kennen vooral teamwerk en hechten minder belang aan hiërarchische posities bij de werkorganisatie. Dynamische netwerkorganisaties zijn een antwoord op een turbulente markt die op wereldniveau functioneert. De organisatie kan het zich niet veroorloven om het vrouwelijk talent te laten verloren gaan: *“these companies had to be dynamic; they have profited from trying out new ideas and non-traditional approaches. This in turn created a corporate culture wich welcomes change and new ways of doing things, including trying out women in non-traditional positions”* (Kvande and Rasmussen 1995, p. 125). Maar ook in deze dynamische netwerkorganisaties spelen stereotype opvattingen een rol: enkel vrouwen die zich aanpassen aan de *“traditional masculine work ethic”* (Kvande and Rasmussen 1995, p. 126) kunnen een managementposities bereiken. Deze traditionele kijk op arbeid houdt geen rekening met een privéleven, maar gaat er van uit alle werknemers 100% beschikbaar zijn.

3.5 *Thuisituatie*

Een laatste situatie-gerichte verklaring gaat er van uit dat het hebben van een gezin met kinderen een negatieve invloed heeft op het loopbaanverloop van vrouwen. Voor mannen betekent een gezin echter geen belemmering. In tegendeel, mannen zouden er baat hebben.

De onderzoeksresultaten hierover zijn tegenstrijdig. Tharenou vond dat vrouwelijke managers met een gezin hier geen hinder van ondervinden bij hun carrière: vrouwen met een gezin doen het even goed als vrouwen zonder. Ook is er geen verschil tussen mannen en vrouwen: *“Unexpectedly, a compatible home situation with fewer responsibilities was not more important for women’s than men’s advancement. (...) Wether the women have spouses and/or children, the home situation does not appear to impact on advancement”* (Tharenou and Conroy 1994, p. 28). Wel blijken de vrouwelijke managers vaker alleenstaand en kinderloos te zijn dan de mannelijke managers. De bottleneck zou wel eens kunnen liggen net onder het managementniveau. In het onderzoek van Tharenou zijn immers enkel mannen en vrouwen betrokken die reeds een managementfunctie uitoefenen.

Ook Melamed concludeert dat een gezin geen negatieve invloed heeft op de carrière van vrouwelijke managers. In tegenstelling tot Tharenou vindt deze auteur wel een verschillende impact van de thuisituatie op mannen en vrouwen: mannen varen er wel bij een gezin te hebben: *“These findings do not support earlier research that indicated that home responsibilities hinder women’s careers progress due to career interruptions, and divided comittment between home and work. Yet, they do provide some limited support to the suggestion that they revitalize men’s careers (...)”* (Melamed 1996, p. 238).

Konrad en Cannings nuanceren dit laatste. Deze auteurs kijken niet zozeer naar het al dan niet hebben van een gezin, maar wel naar de tijd die men er in stopt. Zij vertrekken van de hypothese dat juist mannen negatiever gesanctioneerd worden dan vrouwen indien ze veel tijd investeren in hun gezin. Zij steunen hiervoor op de sociaal-psychologische "gender role congruence theorie". De mannelijke rol bestaat uit die van kostwinner, de vrouwelijke uit die van huishoudster en moeder. Wanneer mannen veel tijd besteden aan hun gezin, strookt dit niet met de rol van kostwinner: "(...) *men were more penalized for dividing their attention between work and family than women were*" (Konrad and Cannings 1997, p. 1309.) De resultaten van hun studie bevestigen de hypothese slechts gedeeltelijk: in één van de twee onderzochte bedrijven doen mannen die veel tijd aan huishoudelijke taken besteden het inderdaad slechter wat hun carrière betreft, in het andere bedrijf is dit niet het geval.

Rosin en Korabik onderzochten of de combinatie arbeid/gezin een rol speelt in het afhaken van vrouwelijke managers. Er is namelijk een hogere turnover rate bij vrouwelijke dan bij mannelijke managers. Op basis van een survey bij 306 voltijds werkende Canadese MBA-afgestudeerden concluderen ze het volgende: "*Of particular interest is the relative unimportance of work-non-work interface variables in explaining subjects intentions of leaving. This outcome contradicts widely held stereotypes which maintain that competing non-work commitments are primarily responsible for women's attrition from organizations*" (Rosin and Korabik 1991, p. 326). De auteurs geven zelf aan dat de samenstelling van hun onderzoeksgroep – enkel voltijds werkenden – dit opmerkelijke resultaat zou kunnen verklaren: vrouwen die wel moeilijkheden ondervinden, zouden hun arbeidssituatie hieraan aanpassen door deeltijds te gaan werken.

Hoe je het ook draait of keert, het feit dat vrouwen kinderen kunnen krijgen speelt een rol in het beroepsleven van vrouwen. Veel vrouwen die carrière willen maken, kiezen bewust voor een leven zonder kinderen, al dan niet met een partner. Dit blijkt overduidelijk uit een onderzoek naar vrouwelijke krantenmanagers: meer dan de helft van de vrouwen in het onderzoek is alleenstaand en 70% is kinderloos. Bovendien zegt een meerderheid van de vrouwen dat ze voor hun carrière "offers"²² hebben gebracht in de sfeer van hun gezinsleven (Sohn 1984, p. 603-604). Ander onderzoek naar vrouwelijke managers ondersteunt deze bevindingen (Lyness and Thompson 1997, p. 368-369). Wanneer vrouwelijke managers wel kinderen hebben, moeten ze er voor zorgen dat ze hun beroepsleven met hun gezinsleven kunnen combineren, een zorg die mannelijke managers niet kennen. De topmanagers-moeders in een kwalitatief onderzoek van Davies-Netzley, benadrukken allemaal dat ze ook moeder zijn en dat ze een oplossing hebben moeten zoeken voor hun

²² De term offers (sacrifices) komt van de auteurs van het artikel.

veelvuldige afwezigheid in het gezin (Davies-Netzley 1998, p. 350-351). De topmanagers-vaders in het onderzoek zijn veel minder actief betrokken bij de opvoeding van hun kinderen.

De Britse wetenschapper Chaterine Hakim bekijkt de combinatie arbeid/gezin vanuit een ander gezichtspunt. Zij gaat er van uit dat vrouwen op dit vlak individuele keuzes maken en dat deze keuzes zeer divers kunnen zijn. *"Women are heterogeneous in their preferences and priorities on the conflict between family life and employment. (...) they are therefore heterogeneous also in their employment patterns and work"* (Hakim 2000, p. 4). Hakim onderscheidt drie grote categorieën van vrouwen aangaande de combinatie arbeid/gezin:

1. gezinsgeoriënteerde vrouwen
2. arbeidsgeoriënteerde vrouwen
3. vrouwen die een evenwicht zoeken tussen arbeid en gezin

Vrouwen met een managementfunctie situeren zich in één van de laatste twee categorieën: ze kiezen er ofwel voor om hun carrière te laten voorgaan, ofwel zoeken ze een zo optimaal mogelijke combinatie tussen hun job en hun gezin. Hakim minimaliseert de eventuele invloed van sociale structuren en contextfactoren ten voordele van de individuele voorkeuren van vrouwen. Dit wil echter niet zeggen dat carrièreregerichte vrouwen hun voorkeuren helemaal kunnen waarmaken: *"In a sense, work-centered women have moved beyond sex and gender. Their problem is that they continue to be labelled as women, stereotyped as having the divided loyalties of adaptive women or the marriage career ambitions of home-centered women"* (Hakim 2000, p. 244). Vrouwen met een managementfunctie uit de derde categorie worden geconfronteerd met het gezinsonvriendelijke karakter van bedrijven die het hen moeilijk maken om een managementfunctie met een gezinsleven te combineren. De these van Hakim heeft, zeker in eerdere versies, heel wat controverserige opgeleverd. Met name de nadruk die zij legt op de individuele keuzemogelijkheden van vrouwen heeft heel wat kritiek losgeweekt. Crompton en Harris bijvoorbeeld leggen er de nadruk op dat de keuzevrijheid van vrouwen beperkt is: *"(...) women's employment behaviour is a reflection of the way in which women actively construct their work-life biographies in terms of their historically available opportunities and constraints"* (Crompton and Harris 1998, p. 118). Ondanks deze kritiek leert het werk van Hakim ons dat in onderzoek naar de carrière van vrouwen subjectieve variabelen, zoals bijvoorbeeld de motivatie en eigen voorkeur, niet kunnen ontbreken. Spain en collega's pleiten er eveneens voor dat bij het bestuderen van het carrièreverloop van vrouwen we er rekening mee moeten houden dat professionele keuzes en private keuzes elkaar wederzijds beïnvloeden (Spain, Bédard et al. 1998). Bij mannen zijn de beide levenssferen minder sterk met elkaar verbonden.

Niet alleen het al dan niet hebben van kinderen, maar ook de loopbaan van de partner kan een invloed hebben op de beroepskeuzes van vrouwen. In heterokoppels is de man gemiddeld genomen enkele jaren ouder dan de vrouw. Indien dit tot gevolg heeft dat hij eerder gestart is met zijn carrière, zou dit voor vrouwen nadelige gevolgen kunnen hebben. Het zou immers kunnen dat diegene die het verst staat op de carrièreladder een groter gewicht in de gezinsschaal legt.

4. Hoeveel vrouwelijke managers zijn er (in België)?

4.1 *Wie is manager?*

Toen het Steunpunt Women's Studies in 1997 een studiedag voorbereidde met als titel "vrouw en management" merkten we dat het geen gemakkelijke klus is om een omvattend beeld te schetsen van de verticale seksesegregatie (Van Haegendoren and Valgaeren 1998, p. 10-11). Om dit te kunnen doen moeten we ons immers baseren op functieniveaus. Dit is niet eenvoudig omdat de functieniveaus organisatie- of sectorspecifiek zijn en moeilijk omgezet kunnen worden in een algemeen geldend classificatiesysteem voor functieniveaus. Nog een stap verder gaan we als we het aantal vrouwelijke managers in kaart willen brengen. Iemand die een hoge functie bekleedt, is immers niet automatisch ook een manager, zeker niet in organisaties waar het functieniveau sterk samenhangt met de anciënniteit zoals bij de overheid. Wanneer noemen we iemand een manager? Of nog: wanneer noemt iemand zichzelf een manager? De essentie is dat er een beleidsfunctie vervuld wordt: managers sturen het reilen en zeilen in de organisatie en zetten de lijnen uit voor de nabije en verre toekomst. Rosvelds onderscheidt op basis van een literatuurstudie de volgende taken die een manager moet invullen bij het uitoefenen van die beleidsfunctie (Rosvelds 1990, p. 30):

- planning van de doelstellingen van de onderneming en de middelen die daarbij moeten ingezet worden,
- organisatie van de activiteiten die deze doelstellingen moeten vervullen,
- controle op de werking van de arbeidsorganisatie.

Traditioneel wordt een onderscheid gemaakt tussen drie managementniveaus (Rosvelds 1990, p. 30):

- het topmanagement (CEO): zij leiden en sturen de ganse organisatie,
- het middlemanagement: zij coördineren het lower-management en zorgen ervoor dat de beleidslijnen die de top uitzet, uitgevoerd worden,
- het lowermanagement: zij leiden de verschillende deelterreinen van de organisatie in goede banen. Het gaat hier bijvoorbeeld om het hoofd van de boekhouding of om de marketing manager.

In de meeste studies die het aantal vrouwelijke managers in kaart brengen gaat men licht heen over de beschrijving van wat ze rekenen tot het management. Slechts zelden vinden we in het onderzoeksverslag terug welke definitie van het managementniveau het onderzoeksteam gebruikt heeft. Dit is geen probleem wanneer het gaat om een case-study in één bedrijf of een homogene groep van bedrijven met dezelfde hiërarchische structuur, maar wel wanneer het onderzoek handelt over verschillende bedrijven. Tuvia Melamed legt in het volgende citaat de vinger op de wonde: *“Likewise, the managerial level criterion is problematic because not all employees in the sample were in jobs or organizations where terms or indeed people like ‘middle managers’ actually exist. (...) This problem is common in most studies that used a heterogeneous sample and there is no easy solution to it”* (Melamed 1996, p. 239).

De drie hierboven beschreven hiërarchische managementniveaus vinden we niet in alle organisaties terug. Sterk hiërarchisch gestructureerde bedrijven zijn moeilijk te vergelijken met organisaties met een vlakke structuur. Dit heeft eveneens tot gevolg dat het managementniveau steeds minder een adequate indicator is van carrièresucces (cfr. infra 5.3 loopbaanverloop in de ICT-sector). Een loopbaan in een organisatie met een vlakke structuur ziet er anders uit dan in een organisatie met een echter carrièreladder. Dit komt tot uiting in de evolutie van het begrip “carrière”. De traditionele definitie van een carrière gaat er van uit dat werknemers stapje voor stapje omhoogklimmen op de carrièreladder: *“career is traditionally defined as an ordered sequence of development, extending over a period of years and introducing progressively more responsible roles within an occupation”* (Mavin 2000, p. 13) Dit betekent niet dat er tot voor kort geen andere loopbaanvormen waren²³, maar wel dat dit lineaire model een toetssteen was voor carrièresucces. Latere definities houden enerzijds meer rekening met de individuele wensen van werknemers en anderzijds vervalt de nadruk op de lineaire vooruitgang. Centraal in de moderne loopbaan staat het verwerven van steeds meer kennis en vaardigheden. Een voorbeeld vinden we bij Wilson en Davies. Zij baseren hun definitie op een onderzoek naar de manier waarop managers hun eigen carrière definiëren: *“A career is the long-term accumulation of education, skills and experience that an individual sells to an employer or employers, to try to provide the lifestyle that he or she wants for himself or herself and dependants”* (Wilson and Davies 1999, p. 102) Dit heeft tot gevolg dat er veel meer ruimte is voor verscheidenheid en dat we hiermee rekening moeten houden bij het onderzoek naar vrouwelijke managers. Het statische perspectief dat de positie van vrouwen binnen de bedrijfshiërarchie in kaart brengt, houdt geen rekening met de weg die is afgelegd om die positie te bereiken en evenmin met het subjectieve aanvoelen van het carrièresucces van de betrokken man of

²³ Driver bijvoorbeeld onderscheidde reeds in 1982 vier carrièrepatronen, waarvan het lineaire model er maar 1 van was (beschreven in: Woodd, 2000, p. 102-103).

vrouw. De cijfergegevens die we hieronder presenteren vertrekken vanuit een statisch perspectief en hebben dus hun beperkingen.

4.2 Cijfergegevens

In een publicatie van SEIN uit 2001 maakten we een analyse van de tewerkstelling van vrouwen in verschillende beroeps categorieën op basis van de jaarlijkse enquête naar de arbeidskrachten van het NIS (Steegmans, Valgaeren et al. 2001, p. 125). Het NIS maakt hierbij gebruik van de ISCO²⁴-codes om de respondenten in te delen naar beroeps categorie. ISCO-code 1 omvat de "beleidvoerende en hogere functies, directeuren en bedrijfsleiders". In 1999 werkt 13% van de mannen in deze beroeps categorie. Bij de vrouwen ligt dit een heel stuk lager op 8%.

Tabel 1: Percentage mannen en vrouwen werkzaam in ISCO-code 1 op het totaal aantal werkende mannen en vrouwen.

	1995	1999
mannen	12,2	13,0
vrouwen	8,4	7,9
totaal	10,7	10,9

Bron: NIS, enquête naar de arbeidskrachten, bewerking SEIN

Daar waar gemiddeld genomen de sekseratio (afgerond) 60/40 bedraagt, vindt men hier een afwijkende verhouding van 70/30, een ondervertegenwoordiging van vrouwen dus. De verfijning naar ISCO met 2 digits maakt duidelijk dat de discrepantie vooral in de categorie "Bedrijfsleiders en kaderleden" terug te vinden is met een mannelijk aandeel van 74%. Ook binnen de wetgevende en uitvoerende macht met inbegrip van de hogere kaderleden van het openbaar bestuur scoren vrouwen ruim onder het gemiddelde met slechts 31%.

Tabel 2: Aantal mannen en vrouwen werkzaam in ISCO-1 in 1999

	absolute cijfers			sekseratio	
	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw
Bedrijfsleiders en kaderleden bij directie	186.504	65.499	252.003	74,0	26,0
Wetgevende en uitvoerende macht, hogere kaderleden van het openbaar bestuur	9.830	4.483	14.313	68,7	31,3
Directeurs en beheerders van kleine ondernemingen	104.939	63.351	168.290	62,4	37,6
totaal	301.273	133.333	434.606	69,3	30,7

Bron: NIS, enquête naar de arbeidskrachten, bewerking SEIN

²⁴ International Standard Classification for Occupations. In bijlage bevindt zich een gedetailleerd overzicht van de ISCO. Meer gedetailleerde info vindt men op de website <http://www.warwick.ac.uk/ier/isco/frm-is88.html>

Voor een meer gedetailleerde kijk op managementfuncties kunnen we terecht bij de Trends top-100.000, een overzicht van de 100.000 grootste Belgische bedrijven (De Sitter, Browaeyts et al. 2001, p. 29-34). Uit een analyse van dit overzicht blijkt dat slechts iets meer dan 4% van de topfuncties in de top-5.000 door vrouwen ingevuld worden²⁵. Wanneer we niet alleen naar de topfuncties kijken, maar naar alle leidinggevende functies stijgt de aanwezigheid van vrouwen in het management tot 13%. Het aandeel van vrouwen in het management stijgt naarmate de bedrijven kleiner worden: in de top-100.000 nemen vrouwen bijna 11% van de topfuncties voor hun rekening en 18% van alle leidinggevende posities.

Tabel 3: Percentage vrouwen in leidinggevende functies in de bedrijven uit de trends top-100.000 (mannen en vrouwen samen = 100%)

	top 5.000	top 30.000	top 100.000
gedelegeerd bestuurder	5,26	9,15	12,37
algemeen directeur	3,04	5,41	6,93
zaakvoerder	2,93	11,35	12,24
totaal topfuncties	4,31	7,93	10,83
totaal alle leidinggevende functies	13,20	17,78	18,32

Bron: Trends top 30.000-100.000, editie 2001

De analyse van de trends-top 100.000 levert ook informatie op over de sekseratio bij verschillende soorten managementfuncties. Vrouwen zijn het sterkst vertegenwoordigd als hoofd van de debiteurenafdeling, de administratie en de boekhouding. De technische afdelingen zijn mannenbastions: bij de werfleiders, de technisch directeurs en de projectleiders vinden we amper 5% vrouwen.

²⁵ De analyse van het aantal vrouwelijke leidinggevendenden hebben we gevonden in het persbericht dat verscheen naar aanleiding van de editie 2001 van de Trends Top 30.000-100.000.

Tabel 4: Sekseratio bij de managers in een aantal disciplines van de top-30.000

top 10 vrouwvriendelijke functies			top 10 vrouwonvriendelijke functies		
afdeling	% vrouwen	% mannen	afdeling	% mannen	% vrouwen
debiteurenbeheer	44,71	55,29	werfleiding	97,81	2,19
administratie	43,40	56,60	technisch directeur	97,59	2,41
boekhouding	42,81	57,19	algemeen directeur	94,49	5,51
algemeen secretaris	40,00	60,00	projectleider	94,47	5,53
personeel	39,37	60,63	productie	93,88	6,12
klantendienst	37,72	62,28	materieelbeheer	93,85	6,15
creditmanagement	30,45	69,55	onderzoek en ontwikkeling	92,84	7,16
opleiding	28,94	71,06	directeur	92,68	7,32
public relations	27,27	72,73	studiedienst	92,15	7,85
juridische dienst	25,03	74,97	commercieel directeur	91,73	8,27
alle functies	17,78	82,22	alle functies	82,22	17,78

Bron: Trends top 30.000-100.000, editie 2001

5. De ICT-sector

5.1 Sectoromschrijving²⁶

Iedereen kan wel een aantal bekende grote bedrijven opsommen die actief zijn op het terrein van de informatie- en communicatietechnologie: Ubizen, Siemens, Telenet, IBM, Microsoft, Proximus, ... Wanneer je een willekeurige krant met jobadvertenties openslaat vind je tal van ICT-bedrijven terug. In de Vacature van 2 juni 2001 bijvoorbeeld adverteerden op de eerste 30 pagina's de volgende ondernemingen²⁷: Ardatis (IT-service provider), Cap Gemini (IT consultancy), Stait-Stento (ontwikkeling van professionele communicatiesystemen), Blaupunkt (productie van autoradio's), Quint Wellington Redwood (IT consultancy), Tele-Atlas (digitale kaarten) en Colt Telecom Group (telecommunicatie). Een gemeenschappelijk noemer vinden van deze bedrijven is moeilijker. Een internationaal gebruikte definitie vinden we terug bij de Oeso. Zij maken daarbij een onderscheid tussen ICT-productie en ICT-dienstverlening (OECD 2001, p. 7):

"For manufacturing industries, the products of a candidate industry:

- *must be intended to fulfil the function of information processing and communication including transmission and display,*
- *must use electronic processing to detect, measure and/or record physical phenomena or to control a physical process.*

²⁶ ICT wordt eveneens geïmplementeerd in de "oude" economische sectoren, dit zijn de zogenaamde ICT-gebruikende sectoren. Dit valt buiten het bestek van deze paper.

²⁷ We maakten bij wijze van voorbeeld een oppervlakkige selectie op basis van de beschrijvingen van het bedrijf die in de jobadvertenties opgenomen waren.

For services industries, the products of a candidate industry:

- *must be intended to enable the function of information processing and communication by electronic means."*

De ICT-afdeling van de Belgische werkgeversorganisatie Agoria²⁸ onderscheidt vier deelsectoren in de ICT-sector. Telkens gaat het om de producenten van ICT-producten en de daaraan verbonden diensten²⁹ (Agoria-ICT 2001):

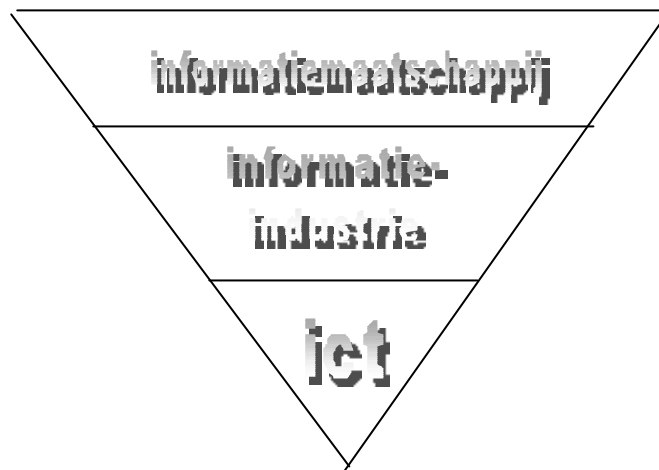
1. *"informatietechnologie:*
 - *producenten en leveranciers van servers, werkstations en PC's;*
 - *leveranciers van software-toepassingen;*
 - *informaticadiensten verbonden aan de installatie van PC's en computernetwerken (consulting, implementatie, beheer en support).*
2. *telecommunicatieuitrusting: telecommunicatieterminals zoals gsm's en telefoontoestellen, systemen en netwerken voor bedrijfstelecommunicatie en openbare telecommunicatie-infrastructuur.*
3. *consumentenelectronica: constructeurs en leveranciers van audio- en videomateriaal zoals televisies, radio's, autoradio's, fototoestellen, videocamera's en videorecorders.*
4. *kantoorssystemen: constructeurs en leveranciers van kantoorssystemen zoals kopieermachines, telefaxtoestellen, drukkers, printers en frankeertoestellen."*

Ook in een Nederlandse ICT-database maakt men het onderscheid tussen de ICT-industrie en de ICT-diensten (Soete 2000, p. 25-26). De ICT-industrie omvat de productie van IT hardware, de audiovisuele industrie en de productie van medische instrumenten en meetapparatuur. ICT-diensten omvat de telecommunicatie en de computerdiensten.

De ICT-sector wordt vaak in één adem genoemd met de informatiemaatschappij. De ICT-sector vormt er als het ware het hart van. Een rapport van de Europese Commissie beschrijft de ICT-sector als onderdeel van de informatieindustrie, die op haar beurt weer een onderdeel is van de informatiemaatschappij (EU 1998, p. 3).

²⁸ Agoria is de Belgische werkgeversfederatie van de technologische industrie.

²⁹ Agoria maakt een onderscheid tussen materiële en immateriële industrie.



De ICT-industrie omvat net zoals in de vorige omschrijvingen de volgende onderdelen:

- computers en software,
- computergelateerde diensten,
- telecommunicatieapparatuur en diensten,
- elektronische micro-componenten,
- kantoorapparatuur.

De informatieindustrie omvat naast de ICT ook inhoudsgerelateerde industrieën:

- uitgeverijwezen,
- audiovisuele industrie,
- reclamesector.

De term informatiemaatschappij omvat daarbovenop een sociaal-economische component: enerzijds het gebruik van ICT-producten en diensten in private huishoudens (vb. GSM-bezit) en anderzijds de implementatie ervan in de "oude" economische sectoren (vb. on-line verkopen van producten door traditionele bedrijven, automatisering van verschillende bedrijfsprocessen...). Dit laatste betekent dat er ook buiten de ICT-sector nood is aan ICT-specialisten, met name aan ingenieurs en informatici. De Europese Commissie schat dat 60% van de IT-banen te vinden zijn in andere sectoren dan de informatie-industrie (EU 1998, p. 16).

5.2 Statistische gegevens over de tewerkstelling en de bedrijven in de ICT-sector

Het meten van de tewerkstelling in de ICT is afhankelijk van de precieze bedrijfstakken die aan de ICT-sector worden toegerekend (Soete 2000, p. 25-26). In de verschillende industriële classificatiesystemen vinden we immers geen aparte rubriek ICT terug. Wanneer statistische

gegevens over de ICT-sector gepresenteerd worden, dan worden daarvoor verschillende subsectoren bij elkaar opgeteld. De meeste classificatiesystemen zijn niet gedetailleerd genoeg om een precieze afbakening te maken van de ICT-sector. In het eerder geciteerd Nederlandse onderzoek kon men bijvoorbeeld geen onderscheid maken tussen telecommunicatie en postdiensten waardoor deze laatste subsector toch is opgenomen in de cijfers die deze studie presenteert, hoewel postdiensten eigenlijk geen ICT-bedrijven zijn (Soete 2000, p. 51).

De OESO gebruikt de International Standard Industrial Classification revision 3 (ISIC), om de omvang van de ICT-sector in kaart te brengen. Het Europese statistische agentschap Eurostat en de meeste Europese landen gebruiken de NACE revision 1 om bedrijven onder te verdelen in sectoren. In bijlage vind je een gedetailleerd overzicht van de ISIC en NACE sectoren die volgens de OESO en EUROSTAT tot de ICT-sector behoren. De informatie-industrie is één van de snelst groeiende economische sectoren van de Europese Unie (EU 1998, p. 4). Dit weerspiegelt zich in de tewerkstelling. Volgens de cijfers die België aan de OESO levert waren in 1997 gemiddeld 130.680 mensen werkzaam in de Belgische ICT-sector. In het eerste kwartaal van 2000 is de tewerkstelling met meer dan 10% gegroeid tot 146.700 werknemers. In 1997 is de grootste ICT-subsector de telecommunicatie met ondermeer Belgacom, Mobistar en Telenet. In 2000 is de dienstverlening op het vlak van informatica de grootste subsector met meer dan 35.000 werknemers. De ICT vertegenwoordigde in 1997 iets meer dan 4% van de totale tewerkstelling in de "business sector". België scoort daarmee net boven het EU-gemiddelde van 3,9% (OECD 2001, p. 13).

Tabel 5: Tewerkstelling in de ICT-sector³⁰

	1997 ³¹	2000 ³²
1. Verwerkende nijverheid		
Vervaardiging van kantoormachines (NACE 30.01)	91	33
Vervaardiging van computers en apparatuur voor de verwerking van informatie (NACE 30.02)	1.200	435
<i>Vervaardiging van geïsoleerde kabels en draad (NACE 31.30)</i>	<i>1.593</i>	<i>2.898</i>
Vervaardiging van elektronische onderdelen (NACE 32.10)	3.678	4.977
Vervaardiging van zend- en transmissieapparatuur (NACE 32.20)	7.794	7.941
Vervaardiging van audio- en videoapparatuur (NACE 32.30)	5.696	6.197
<i>Vervaardiging van wetenschappelijke en technische instrumenten (NACE 33.20)</i>	<i>1.892</i>	<i>1.430</i>
<i>Vervaardiging van controleapparatuur van industriële processen (NACE 33.30)</i>	<i>1.089</i>	<i>1.149</i>
totaal verwerkende nijverheid	23.033	25.060
2. Materiële diensten		
Groothandel in elektrische huishoudelijke apparaten en audio- en videoapparatuur (NACE 51.43)	7.740	9.253
Groothandel in kantoormachines en kantoormaterieel (NACE 51.64)	16.664	19.555
<i>Groothandel in overige machines voor de industrie en de handel (NACE 51.65)</i>	<i>26.702</i>	<i>27.132</i>
<i>Verhuur van kantoormachines en computers (NACE 71.33)</i>	<i>307</i>	<i>258</i>
totaal materiële diensten	51.413	56.198

³⁰ De subsectoren in *italic* behoren wel tot de ICT-sector volgens de OESO-definitie, maar niet volgens de definitie van Agoria.

³¹ Het gemiddelde over de vier kwartalen van 1997.

³² Tewerkstelling in het eerste kwartaal van 2000.

3. Niet-materiële diensten		
Telecommunicatie (NACE 64.2)	29.730	30.226
Informatica en aanverwante activiteiten (NACE 72)	26.504	35.216
totaal niet-materiële diensten	56.234	65.442
Totaal ICT-sector volgens de OESO-definitie	130.680	146.700
Totaal ICT-sector volgens de Agoria-definitie	99.097	113.833

Bron: ministerie van economische zaken, dienst informatiemaatschappij en RSZ

Agoria, de werkgeversorganisatie van de technologische industrie, gebruikt een minder ruime statistische definitie van de ICT-sector. Ze laten enkele NACE-sectoren weg³³:

- vervaardiging van geïsoleerde kabels en draad (NACE 31.3)
- vervaardiging van wetenschappelijke en technische instrumenten (NACE 33.20)
- vervaardiging van controleapparatuur van industriële processen (NACE 33.30)
- groothandel in overige machines voor de industrie en de handel (NACE 51.65)
- verhuur van kantoormachines en computers (NACE 71.33)

Op basis van deze definitie werken er in 1997 iets meer dan 99.000 mensen in de ICT-sector en in 2000 bijna 114.000. Het grootste verschil tussen de Agoria en de Oeso definitie wordt veroorzaakt door de sector "groothandel in machines" waar ongeveer 27.000 mensen werken en die Agoria niet tot de ICT-industrie rekent omdat de categorie veel te breed is. Volgens deze engere Agoria-definitie vertegenwoordigt de ICT 3% van de totale Belgische tewerkstelling (ICTA 2001, p. 3)

Sector 51.64 "groothandel in kantoormachines en kantoormaterieel" bevat ICT-reuzen zoals IBM of Siemens, maar ook groothandelszaken in bijvoorbeeld bureaustoelen die inhoudelijk duidelijk niet tot de ICT-sector behoren. Agoria schat dat ongeveer 90% van deze sector tot de ICT behoort³⁴. Sector 51.43 "groothandel in elektrische huishoudelijke apparaten en audio- en videoapparatuur" van zijn kant bestaat volgens een schatting van agoria maar voor 10% uit ICT-bedrijven. Elektrische huishoudapparaten bevatten wel high-tech onderdelen, maar we kunnen de groothandelszaken die ze aan de man of vrouw brengen niet tot de ICT-sector rekenen.

In haar eigen jaarverslag telt Agoria van de sector "groothandel in elektrische huishoudelijke apparaten en audio- en videoapparatuur" enkel de handelszaken mee die audio- en videomateriaal verhandelen. Ook bij de sector "groothandel in kantoormachines en kantoormateriaal" beperken ze zich tot het IT-gedeelte. Telecommunicatie hoort volgens Agoria wel bij de ICT-sector, maar is toch niet opgenomen in het jaarverslag van Agoria, omdat de telecombedrijven een eigen professionele sectororganisatie hebben. Dat levert de onderstaande tabel op.

³³ Deze sectoren zijn tabel X in het rood aangeduid.

³⁴ Gesprek met Patrick Slaets, 24 augustus 2001

Tabel 6: Aantal werknemers in de ICT-sector in 2000

materiële industrie ³⁵	17.400
immateriële industrie	50.800
totaal ICT (zonder telecommunicatie)	68.200

Bron: Agoria, jaarverslag 2000

Om een heel nauwkeurig beeld te krijgen van de tewerkstelling ICT-sector zijn de NACE-sectoren enerzijds te ruw en anderzijds kunnen heel wat ICT-bedrijven ondergebracht zijn in andere NACE-categorieën (ICTA 2001, p. 3). Het gaat hier bijvoorbeeld om bedrijven die gegroeid zijn uit de oude industrie, maar ondertussen geëvolueerd zijn tot een ICT-bedrijf.

Volgens de Oeso-definitie waren er in het eerste kwartaal iets meer dan 8000 bedrijven in de ICT-sector. Meer dan de helft hiervan – 4.910 om precies te zijn – zijn kleine KMO's met minder dan 5 werknemers. Een kleine 40.000 mensen werken in de 10 grootste bedrijven. Wanneer we werken met de Agoria-definitie slinkt het aantal bedrijven tot 4.872. Ook hier zijn meer dan de helft van de bedrijven kleine KMO's. 1 bedrijf met meer dan 1000 werknemers valt weg bij de Agoria-definitie.

Tabel 7: Tewerkstelling volgens bedrijfsgrootte in 2000 (eerste kwartaal)

bedrijfsgrootte	OESO-definitie		Agoria-definitie	
	totaal aantal werknemers	aantal bedrijven	totaal aantal werknemers	aantal bedrijven
1 tot 4 werknemers	10.368 (7,1%)	4.910 (60,9%)	6.485 (5,7%)	2.970 (61,0%)
5 tot 9	9.258 (6,3%)	1.300 (16,1%)	5.476 (4,8%)	746 (15,3%)
10 tot 19	12.456 (8,5%)	869 (10,8%)	7.452 (6,6%)	506 (10,4%)
20 tot 49	19.849 (13,5%)	621 (7,7%)	13.048 (11,5%)	391 (8,0%)
50 tot 99	14.691 (10,0%)	199 (2,5%)	9.925 (8,7%)	131 (2,7%)
100 tot 199	13.019 (8,9%)	93 (1,2%)	9.164 (8,0%)	64 (1,3%)
200 tot 499	17.226 (11,7%)	49 (0,6%)	14.823 (13,0%)	42 (0,9%)
500 tot 999	10.402 (7,1%)	15 (0,2%)	9.171 (8,1%)	13 (0,3%)
1000 en meer	39.431 (26,9%)	10 (0,1%)	38.289 (33,6%)	9 (0,2%)
totaal	146.700 (100%)	8.066 (100%)	113.833 (100%)	4.872 (100%)

Bron: RSZ

5.3 Jobs in de ICT-sector

Binnen de ICT-sector vinden we enerzijds sectorspecifieke jobs en anderzijds jobs die in alle sectoren thuishoren. Bij dit laatste gaat het om functies in bijvoorbeeld de HRM- of marketingafdeling. EITO (European Information technology observatory) definieert de ICT-jobs als volgt: *“The ICT-worker is anyone doing work conceiving, developing, planning, implementing, operating*

³⁵ Enkel bedrijven met meer dan 10 werknemers zijn opgenomen.

or maintaining information technology as his (sic) primary work" (EITO 2001, p. 91). Career space³⁶ onderscheidt 13 functiedomeinen die de kern vormen van de ICT-sector. We nemen hier de Engelstalige benamingen over:

1. Telecommunicatie:
 - radio frequency engineering
 - digital design
 - data communications engineering
 - digital signal processing
 - communications network design
2. Software en dienstverlening:
 - software and applications development
 - software architecture and design
 - multimedia design
 - I.T. business consultancy
 - technical support
3. Producten en systemen
 - systems specialist
 - product design
 - integration and test engineering

Zowel in de informatietechnologie (IT) als in de communicatietechnologie (CT) spelen computerdeskundigen de hoofdrol. Het zijn deze functies waaraan er een tekort is op de arbeidsmarkt. Vooral internetspecialisten en deskundigen op het vlak van draadloze communicatie zijn er tekort (EITO 2001, p. 22). Deze schaarste zet ICT-bedrijven er toe aan om zelf te pleiten voor een grotere instroom van vrouwen in de sector. Het is echter de vraag of hiermee de genderprocessen helemaal uit de sector zullen verdwijnen dan wel of ze een nieuwe vorm gaan aannemen.

5.4 Arbeidsorganisatie en loopbaanopbouw in de ICT-sector

Veel auteurs vermelden dat de nieuwe economie, waar de ICT-sector een onderdeel van is, een andere arbeidsorganisatie vereist. Snelle technologische veranderingen en mondialisering hebben hun impact op de manier waarop een bedrijf idealiter zou moeten werken. Een rapport van de

³⁶ Een consortium van 11 grote ICT-bedrijven en EICTA (European ICT industry Association), opgericht om initiatieven te nemen die het tekort aan ICT-geschoolden kunnen helpen oplossen. Een gedetailleerde beschrijving van deze functiedomeinen vindt u op de website: <http://www.career-space.com/>

Europese Commissie vat het als volgt samen: *“In de mondiale economie, met zijn uitgebreid stelsel van netwerken worden de barrières van tijd, afstand en vestigingsplaats steeds meer afgebroken. Vanwege de snelle ontwikkelingen in het informatietijdperk moeten ondernemingen in toenemende mate flexibel zijn om de mogelijkheden in het snel veranderende informatietijdperk aan te kunnen grijpen. Dit vereist nieuwe, flexibeler, aanpasbare werkmethoden, met een plattere organisatiestructuur, meer teamwork, veelzijdigheid en een grotere autonomie voor de individuele werknemer.”* (EU 1998, p. 16-17). De arbeidsorganisatie in de ICT-sector zou zich dus kenmerken door een minder hiërarchische organisatiestructuur met enerzijds meer autonomie en verantwoordelijkheid voor elke werknemer en anderzijds ook steeds grotere vereisten aan de werknemer die flexibel moet kunnen werken in een zich steeds veranderende organisatie. Door de snelle technologische ontwikkelingen moeten werknemers zich voortdurend bijscholen: in de ICT is levenslang leren geen loos begrip. Het is niet duidelijk in hoeverre deze nieuwe arbeidsorganisatie al is doorgedrongen in de ICT-sector in België. De Europese commissie pleit in dezelfde publicatie voor een verzoening tussen de belangen van de werkgever voor wie flexibiliteit centraal staat en de belangen van de werknemer die werkzekerheid wenst (EU 1998, p. 17). Andere auteurs wijzen er op dat juist het afbrokkelen van de werkzekerheid een essentieel kenmerk is van de tewerkstelling in de nieuwe economie: *“In the past decade, organizational restructuring, downsizing, re-engineering and numerical flexibility have severely threatened job security and career paths. Employees have learned that competent performance is no longer a guarantee of job security”* (Kouzman, Korac-Kakabadse et al. 1999, p. 11?). Een onderzoek naar het functioneren van de arbeidsmarkt in Silicon Valley, het mekka van de Amerikaanse ICT-industrie, bracht hetzelfde aan het licht: *“(…) the nature of employment in Silicon Valley is characterized by a shift in the locus of work organization from relatively permanent, stable collections of ‘jobs’ to individualized, ‘flexible’ employment. (...) Rapid turnover and high levels of mobility have become the norm, even for people classified as having ‘permanent’ employment”* (Benner 1998, p. 2). Tegelijkertijd vragen werkgevers een totale toewijding van hun personeel. Arnold citeert een senior manager: *“Companies are looking for highly committed, totally flexible and completely disposable employees”* (Arnold 1997, p. 33). De flexibilisering van de Europese ICT arbeidsmarkt heeft zich misschien nog niet in dezelfde mate doorgezet, maar de tendensen zijn zeker aanwezig.

De veranderde arbeidsorganisatie brengt een ander loopbaanmodel met zich mee waarin werknemers hun eigen loopbaan permanent kunnen en moeten vorm geven: *“individuals have more responsibility to maintain employability and manage their career”* (Walesh 2001, p. 7). Kouzman heeft het over de ‘veerkracht’ van een carrière: *“The concept of a career-resilient workforce refers to a group of employees who not only are dedicated to the idea of continuous learning but also stand ready to ‘re-invent’ themselves in order to keep pace with change. It means being acutely aware of one’s own skills and behaviour, strenghts and weaknesses and having a plan for enhancing one’s performance and long-*

term employability. It also means having a willingness and ability to respond quickly and flexibly to changing business needs and 'moving on' when a win-win relationship is no longer possible" (Kouzmin, Korac-Kakabadse et al. 1999, p. 11?). Arthur en Rousseau riepen de term 'boundaryless career' in het leven om een loopbaanverloop te beschrijven dat ver af staat van de verticale hiërarchische carrière binnen de grenzen van één organisatie (Arthur and Rousseau 1996). Een loopbaan kan een veel grilliger verloop hebben en meerdere werkgevers overspannen. Een andere veel gebruikte term die tegenover de klassieke hiërarchische carrière geplaatst wordt is de 'portfolio career': (...) *individuals develop a portfolio³⁷ of skills that they sell to a range of clients"* (Templer and Cawsey 1999, p. 71). Centraal in de nieuwe loopbaanmodellen³⁸ is dat de werknemer steeds een grotere kennis en vaardigheden vergaart en deze kennisopbouw benut bij elke verdere carrièrestap, zonder dat hierbij sprake moet zijn van een trede hoger op de klassieke carrière ladder. Het standaard carrièrepad bestaat niet meer. Deze trends komen niet alleen voor in de ICT-sector. In het ganse bedrijfsleven worden werknemers meer en meer verantwoordelijk gesteld voor hun eigen carrière (Arnold 1997). De ICT-sector lijkt op dit vlak wel een koploper te zijn. Andere auteurs relativeren de individuele keuzevrijheid van de werknemers: "(...) *in many cases career planning is done mainly by the organization, and the individual has very little effect on it"* (Baruch 1996, p. 41). De onderstaande tabel geeft een samenvatting van het verschil tussen het traditionele en het nieuwe loopbaanmodel.

Tabel 8: kenmerken van de traditionele loopbaan en de 'boundaryless career'

	traditional career	boundaryless career
- employment relationship	job security for loyalty	employability for performance and flexibility
- boundaries	one or two firms	multiple firms
- skills	firm specific	transferable
- succes measured by	pay, promotion, status	psychologically meaningful work
- responsibility for career management	organization	individual
- training	formal programs	on-the-job
- milestones	age-related	learning related

Bron: (Sullivan 1999, p. 458)

Begin 2000 organiseerde het marktonderzoeksbureau Compagnie in opdracht van de vacaturekrant Job@ een telefonische enquête bij een toevallige steekproef van 452 ICT'ers, aangevuld met groepsinterviews en discussiepanels. Hieruit blijkt dat het hierboven beschreven hyperdynamische loopbaanmodel ook in België reeds aanwezig is, maar slechts in geringe mate. Een journalist van iMediair synthetiseert de resultaten als volgt: *"de jonge zoekers (maken) 17% van het universum (uit). Zij zijn niet slechts jong maar ook kritisch, leren staat bij hen centraal, zij willen goed verdienen*

³⁷ Een portfolio is letterlijk een kartonnen map waarin foto's, plannen en dergelijke opgeborgen worden. Ze worden bijvoorbeeld gebruikt door fotomodellen die er een staalkaart van hun mooiste foto's in steken om te tonen aan potentiële opdrachtgevers.

³⁸ Een overzicht van het onderzoek naar nieuwe loopbaanmodellen vinden we bij: Sullivan, S. E. (1999). "The changing nature of careers: a review and research agenda." Journal of management 25(3): 457-484..

maar tegelijkertijd hun kennis vergroten. Te lang ergens blijven associëren zij met vastroesten, zij kunnen niet snel genoeg van bedrijf veranderen in een bijna blinde jacht op altijd nieuwe technieken technische gadgets en meer centen.”³⁹ Opmerkelijk is dat deze groep een lage jobsatisfactie vertoont. ICT'ers die tevreden zijn met hun huidige functie, blijven liever lange tijd in hetzelfde bedrijf werken.

Niet iedereen is in staat voordeel te halen uit de mogelijkheden die een flexibele arbeidsmarkt schept. Het onderzoek in Silicon Valley maakt dit duidelijk: *“Many employees in high-tech industries, especially those with the right skills and networks, are able to thrive in these volatile labor markets. However, many, if not most, employees in the region face real difficulties”* (Benner 1998, p. 3). Hooggeschoolden die in staat zijn hun kennis en vaardigheden up to date te houden maken het meest kans op succes in de flexibele arbeidsorganisatie. Ook Hirsch en Shanley waarschuwen voor al te veel optimisme over de flexibele mobiliteitsmogelijkheden in de nieuwe economie: *“Whether employees find the world of the boundaryless career to be beneficial or hostile depends on their particular resources, the extent of personal investments in those resources, and the degree to which their capabilities are valued by the firm in its new strategic situation”* (Arthur and Rousseau 1996, p. 222) De boundaryless career is een carrière volgepakt met onzekerheden. De nieuwe economie heeft daarbij haar winnaars en verliezers. Hebben vrouwen evenveel kans als mannen om een succesverhaal waar te maken? Zijn de succesverhalen van vrouwen dezelfde als deze van mannen?

Wanneer mensen verantwoordelijk zijn voor hun eigen carrière brokkelt het belang van formele promotieprocedures af. Een case-study bij de Britse divisie van Hewlett Packard brengt aan het licht dat informele netwerken daardoor steeds belangrijker worden: *“(…) it was accepted that the company could no longer provide vertical career promotions, but there was a lack of clarity about the alternatives, and informal mechanisms had consequently assumed an increased importance”* (Truss 1999, p. 191). Wanneer een carrière zich uitstrekt over meerdere bedrijven, zoals het concept boundaryless career impliceert, neemt het belang van sociale netwerken nog toe: *“With respect to getting a job, individuals in boundaryless careers are more frequently involved in job searches than are individuals in organizational careers, and so they will more frequently have occasion to call upon their contacts for information regarding opportunities”* (Arthur and Rousseau 1996, p. 189). Ook om elke individuele job succesvol te kunnen uitoefenen is het belangrijk om een uitgebreid sociaal netwerk

³⁹ Artikel uit iMediair van 17/05/2000 te vinden op de website van marktonderzoeksbureau Compagnie: www.compagnie.be

te hebben⁴⁰. Dit zou in het nadeel van vrouwen kunnen werken aangezien die informele netwerken nog grotendeels 'old boys' netwerken zijn.

5.5 Vrouwen in de ICT-sector

5.5.1 Cijfergegevens

De onderstaande tabel bevat de sekseratio in de verschillende subsectoren van de ICT. Aangezien deze paper een onderdeel is van een doctoraat over vrouwelijke leidinggevenden zijn enkel de bedienden werkzaam in de sector in de tabel opgenomen. Vrouwen namen in het eerste kwartaal van 2000 gemiddeld 27% van de ICT-sector voor hun rekening, zowel volgens de OESO- als volgens de Agoriadefinitie. Dit is een lichte verbetering ten opzichte van het eerste kwartaal van 1995. De sekseratio op de totale arbeidsmarkt is wat de bedienden in de privésector betreft ongeveer 50/50. De ICT-sector is bijgevolg een mannelijke sector.

Er zijn grote verschillen tussen de subsectoren⁴¹. Tabel 7 is gesorteerd volgens de sekseratio in 1995. De sector "datbanken" stelt verhoudingsgewijs het meeste vrouwen te werk, de sector "onderhoud en de reparatie van computers" het minst. Tabel X in bijlage geeft de absolute cijfers van de mannelijke en vrouwelijke tewerkstelling. In tegenstelling tot de algemene evolutie op de arbeidsmarkt scoren een aantal subsectoren slechter in 2000 dan in 1995. Enkele andere sectoren doen het dan weer beter.

⁴⁰ In de populaire managementliteratuur duikt het woord netwerk heel vaak op: als je maar genoeg netwerkt, zal je carrière erop vooruitgaan. Het mag echter duidelijk zijn dat het ene netwerk het andere niet is. Burt kent bijvoorbeeld de "large networks comprised of disconnected contacts" een grote toegevoegde waarde toe Arthur, M. B. and D. M. Rousseau, Eds. (1996). The boundaryless career. A new employment principle for a new organizational era. Oxford, Oxford University Press.. Het zou ons echter te ver leiden hier dieper op in te gaan.

⁴¹ In de tabel zijn 2 subsectoren weggelaten omdat ze in absolute aantallen te klein zijn: er werken minder dan 100 personen: 30.01 (vervaardiging van kantoormachines) en 72.60 (overige activiteiten ivm computers).

Tabel 9: % vrouwen in de verschillende subsectoren van de ICT-sector (eerste kwartaal 1995 en eerste kwartaal 2000)⁴²

sector	1995	2000
1. Databanken (NACE 72.40)	44,6	44,1
2. Gegevensverwerking (NACE 72.30)	36,8	31,1
3. <i>Verhuur van kantoor machines en computers (NACE 71.33)</i>	33,6	39,5
4. Groothandel in elektrische huishoudelijke apparaten en audio- en videoapparatuur (NACE 51.43)	33,4	33,4
5. Computeradviesbureaus (NACE 72.10)	30,1	26,7
6. <i>Groothandel in overige machines voor de industrie en de handel (NACE 51.65)</i>	29,5	29,7
7. <i>Vervaardiging van wetenschappelijke en technische instrumenten (NACE 33.20)</i>	28,1	26,8
8. <i>Vervaardiging van geïsoleerde kabels en draad (NACE 31.30)</i>	26,6	29,6
9. Realisatie van programma's en gebruiksklare systemen (NACE 72.20)	25,8	23,8
10. Groothandel in kantoor machines en kantoor materieel (NACE 51.64)	25,4	27,0
11. <i>Vervaardiging van controleapparatuur van industriële processen (NACE 33.30)</i>	22,9	21,2
12. Vervaardiging van computers en apparatuur voor de verwerking van informatie (NACE 30.02)	22,3	25,6
13. Telecommunicatie (NACE 64.2)	20,6	29,3
14. Vervaardiging van audio- en videoapparatuur (NACE 32.30)	20,0	17,8
15. Vervaardiging van zend- en transmissieapparatuur (NACE 32.20)	19,2	16,3
16. Vervaardiging van elektronische onderdelen (NACE 32.10)	18,7	21,4
17. Onderhoud en reparatie van computers en van kantoor machines (NACE 72.50)	15,0	16,8
totaal volgens OESO-definitie	25,37	27,2
totaal volgens Agoria-definitie	24,46	26,7

Bron: RSZ

De bovenstaande tabel leert ons nog niets over de verticale seksesegregatie. Daarvoor moeten we te rade gaan bij de resultaten van de 'Enquête naar de Arbeidskrachten' die het NIS jaarlijks organiseert. De enquête bevat zowel de sector van tewerkstelling volgens de NACE-nomenclatuur als de beroeps categorie op basis van de ISCO-nomenclatuur. De ISCO-nomenclatuur laat ons toe om het aantal leidinggevenden te kennen, op basis van de NACE-nomenclatuur kunnen we de ICT-sector in kaart brengen. De resultaten van de enquête geven de NACE-nomenclatuur slechts tot op twee digits weer. Om de totale ICT-sector in kaart te brengen hebben we vier digits nodig⁴³. Vandaar dat we slechts over enkele subsectoren weten hoeveel leidinggevende vrouwen er werken. Bovendien hebben deze cijfers een beperkte betrouwbaarheid. Aangezien het hier om een steekproefenquête gaat, bevat de tabel geen reële resultaten, maar wel schattingen op basis van een extrapolatie naar de totale bevolking. Omdat de verschillende subsectoren relatief klein zijn, zit er een grote foutenmarge op de extrapolatie. We presenteren de resultaten daarom met de nodige reserve.

⁴² De subsectoren in *italic* behoren wel tot de ICT-sector volgens de OESO-definitie, maar niet volgens de definitie van Agoria.

⁴³ Zie bijlage 1.

Tabel 10: Schatting van het aantal leidinggevenden (ISCO-1⁴⁴) naar sekse in enkele ICT-subsectoren

NACE ⁴⁵	1995			2000		
	mannen	vrouwen	totaal	mannen	vrouwen	totaal
30	534	298	832	895	* ⁴⁶	895
32	913	* ⁴⁷	913	925	361	1286
72	1777	272	2049	6591	1726	8317
totaal	3224	570	3794	8411	2087	10498

Bron: NIS, Steekproefenquête naar de beroepsbevolking

Tabel 11: Sekseratio bij de leidinggevenden en bij het totaal aantal werknemers in enkele ICT-subsectoren

NACE	1995				2000			
	leidinggevenden		alle functieniveau's		leidinggevenden		alle functieniveau's	
	m	v	m	v	m	v	m	v
30	64,2	35,8	74,1	25,9	/	/	75,10	24,90
32	/	/	63,8	36,2	71,9	28,1	64,35	35,65
72	86,7	13,3	73,8	26,2	79,3	20,7	79,84	20,16
totaal 30 en 72⁴⁸	80,2	19,8	73,9	26,1				
totaal 32 en 72					78,3	21,7	76,0	24,0

Bron: NIS, Steekproefenquête naar de beroepsbevolking, eigen bewerkingen

Volgens de enquête nemen vrouwen zowel in 1995 als in 2000 ongeveer 20% van de leidinggevende functies voor hun rekening. De ICT-sector presteert daarmee slechter dan gemiddeld, waar de sekseratio voor leidinggevende functies 70/30 is. Over alle ISCO-codes heen, is in 1995 26% van de werknemers vrouwelijk, in 2000 is dit 24%. Het verschil tussen de globale aanwezigheid van vrouwen in de sector en de aanwezigheid in leidinggevende functies is bijgevolg niet al te groot. Dit suggereert dat het glazen plafond in de ICT-sector dunner is dan op de arbeidsmarkt in het algemeen: niet zozeer de doorstroom van vrouwen in de ICT-sector is problematisch, maar wel de instroom. We moeten hier echter voorzichtig mee omspringen gezien de eerder vermelde lage betrouwbaarheid van de gegevens.

⁴⁴ De tabel bevat enkel ISCO-1, namelijk "beleidvoerende en hogere functies, directeuren en bedrijfsleiders".

⁴⁵ NACE 30 = vervaardiging van kantoormachines; vervaardiging van computerters en apparatuur voor de verwerking van informatie. NACE 32 = vervaardiging van elektronische onderdelen, vervaardiging van zend- en transmissieapparatuur, vervaardiging van audio- en videoapparatuur. NACE 72 = informaticadiensten en aanverwante activiteiten.

⁴⁶ Van deze cel zat er niemand in de steekproef. Bijgevolg kon het NIS geen extrapolatie maken naar de totale bevolking.

⁴⁷ idem 34

⁴⁸ Om de sekseratio te berekenen voor het totaal van de subsectoren, hebben we telkens die subsector weggelaten waarbij er geen enkele vrouw in de steekproef zat.

We hebben geen cijfergegevens gevonden over de functiedomeinen waarin mannen en vrouwen werken. Bijgevolg weten we niet hoeveel vrouwen specifieke ICT-functies vervullen (cfr. 5.3). Het zou best kunnen dat de sekseratio hier ongunstiger is.

5.5.2 Het technologische plafond

In deze paragraaf maken we de link tussen het eerste deel van deze paper over het glazen plafond en het tweede deel over de ICT-sector. We gaan met andere woorden op zoek naar de specifieke kenmerken van het glazen plafond in de ICT-sector. Voor empirisch onderzoek over de aanwezigheid van vrouwen in de ICT-sector moeten we in de Verenigde Staten zijn, waar de ICT-sector een groter aandeel in de totale economie omvat dan in de EU (UNICE 2001, p. 8-9). Europa blijft op dit vlak achter. We baseren ons in dit deel daarom voornamelijk op Amerikaans onderzoek.

Een eerste voor de hand liggende opmerking daarbij is het numerieke overwicht van mannen in de sector. In 3.4 zagen we dat de kansen van vrouwen meer dan proportioneel verkleinen wanneer het aantal kandidaten voor een managementfunctie voor het merendeel mannen zijn. Kiezen voor een vrouwelijke manager is in de ICT-sector een a-typische keuze die niet vanzelfsprekend is. De minderheidspositie die ze bekleden vergroot bovendien de kans dat ze een tokenpositie toebedeeld krijgen. De cijfers lijken dit echter tegen te spreken (cfr. 5.5.1). De ICT-sector stelt relatief gezien niet minder vrouwen tewerk in leidinggevende functies dan de economie in haar geheel. We moeten deze cijfers echter met de nodige voorzichtigheid behandelen aangezien het hier gaat om een extrapolatie van enquêtegegevens. De betrouwbaarheid hiervan is laag omdat er slechts kleine aantallen ICT-tewerkgestelden in de steeproef terug te vinden zijn. Bovendien hebben deze cijfers slechts betrekking op enkele subsectoren van de ICT

ICT is per definitie een technologische sector. Dit leidt tot een dubbele stereotypering. We bespraken reeds de stereotype opvatting waarbij aan mannen meer dan aan vrouwen leiderschapskwaliteiten worden toegeschreven. Hierbovenop komt de stereotypering waarbij technologie geassocieerd wordt met mannelijkheid. Een onderzoek van Dryburgh naar vrouwelijke ingenieurs bracht aan het licht dat vrouwen hiermee reeds tijdens hun opleiding geconfronteerd worden: *"(...) the educational phase is a period of early socialization into the masculine workplace culture associated with engineering"* (Dryburgh 1999, p. 665). Actief worden op de arbeidsmarkt vereist steeds een professionele socialisatie, een overgang van het studentenleven naar het beroepsleven. Vrouwelijke ingenieurs hebben het hier extra moeilijk: zij moeten zich aanpassen aan de mannelijke beroeps cultuur die samenhangt met engineering. Daarbij moeten ze zich niet alleen bewijzen ten overstaan van hun werkgever, maar ook tegenover hun mannelijke collega's. (Dryburgh 1999, p. 666) Vrouwen die carrière willen maken in de ICT-wereld moeten zich aanpassen aan de

dominante mannelijke waarden. De stereotypering heeft enerzijds een invloed op de instroom van vrouwen in de ICT *“The perception is that tech careers are male dominated and incompatible with having a rich private life”* (Walesh 2001). Anderzijds houdt het geringe aantal vrouwen in de ICT-sector de stereotypering in stand: *“het vrouwelijke kan in de discipline zelf niet anders als stereotiep ingevuld worden, omdat het aandeel van vrouwen te gering is om te differentiëren in het vrouwelijke”* (Crutzen 2000, p. 115).

Deze stereotypering heeft ook een invloed op de instroom van vrouwen in studierichtingen die toeleiden naar de ICT-sector. Uit een Brits onderzoek naar de tewerkstelling van ingenieurs in de industrie blijkt echter het volgende: *“the numbers of women professional engineers working in industry are still remarkably low when compared with the numbers now qualifying with engineering degrees”* (Evetts 1998, p?). De uitstroom van vrouwelijke ingenieurs moet dan ook aanzienlijk zijn. Bovendien heeft de ICT-sector ook nood aan andere dan technische diploma's.

Het reeds eerder aangehaalde onderzoek naar vrouwelijke managers in Silicon Valley bestudeerde de uitstroom van alle werknemers uit de ICT-sector, ongeacht hun diploma. De onderzoekers komen tot de conclusie dat de uitstroom van vrouwen veel groter is dan die van mannen. Drie factoren bepalen de wens tot het verlaten van een job in de ICT-sector (Walesh 2001, p. 30):

- de mate waarin men zichzelf kan terugvinden in de bedrijfscultuur,
- de mate van tevredenheid over carrièremogelijkheden,
- de mate waarin men een goed evenwicht kan vinden tussen werk en privéleven.

De bovenstaande factoren spelen zowel een rol bij mannen als bij vrouwen, maar vrouwen scoren er slechter op: ze vinden zich minder terug in de bedrijfscultuur, ze zijn minder tevreden over de ontplooiing van hun mogelijkheden en over de combinatie van hun werk met hun gezin. Over dit laatste zegt Walesh: *“A key reason women become self-employed is to create the flexibility that they do not find in traditional employer relationships”* (Walesh 2001, p. 36). Kenmerkend voor de ICT-sector is de grote flexibiliteit die van werknemers verwacht wordt. Wanneer die door werkgevers gevraagde flexibiliteit of employability niet strookt met de flexibiliteit die men zelf nodig heeft, verlaten veel vrouwen het bedrijf.

In 3.4 namen we een citaat op van Lyness. We herhalen het hier: *“well-defined internal career ladders appear to be breaking down due to downsizing, reduction in management layers, increased use of contingent workers, and the professionalization of management so that training and experience are less firm-specific”* (Lyness and Judiesch 1999, p. 169). Volgens Lyness hebben deze trends een negatieve impact op de doorstroom van vrouwen. Indien deze trends zich verscherpt doorzetten in de ICT-sector, dan betekent dit dat vrouwen het er extra moeilijk hebben. Er is echter ook onderzoek dat

het tegenovergestelde beweert. Bedrijven die opereren op een snel veranderende markt kunnen enkel succesvol zijn wanneer ze een flexibele en dynamische structuur hebben. Volgens een onderzoek van Kvande en Rasmussen krijgen vrouwen in dat soort organisaties juist meer kansen (Kvande and Rasmussen 1995). De ICT-markt kenmerkt zich zeker door z'n snelle en dynamische veranderingen. Kvande en Rasmussen gaan er impliciet van uit dat de organisatiestructuur zich daarom automatisch kenmerkt door een dynamisch netwerkkarakter. Een onderzoek naar de organisatiestructuur van bedrijven in Silicon Valley leert ons echter dat ook in de ICT-sector bedrijven opereren die in meer of minder mate bureaucratische kenmerken vertonen (Baron, Hannan et al. 1999, p. 535-537).

De ICT-sector slaakt al enkele jaren alarm over het tekort aan ICT-geschoolden, zowel binnen de ICT-sector zelf als binnen de IT-afdelingen van ander organisaties. Met de regelmaat van de klok verschijnen hier rapporten over (IDC 1998) (EITO 2001) (UNICE 2001) (ICTA 2001). Dit brengt een openheid met zich mee ten aanzien van vrouwen. Door het lage aantal vrouwen binnen de technische opleidingen die voorbereiden op een ICT-functie pleit de sector zelf voor een verhoging van het aantal vrouwelijke ICT-geschoolden die het tekort zouden kunnen opvangen. Momenteel is er een terugval in de groei van de ICT-sector, met onvermijdelijke herstructureringen tot gevolg. Het is de vraag of dit mannen en vrouwen in de zelfde mate zal treffen.

6. Conclusie

Lange tijd werd de geringe aanwezigheid van vrouwen in het management verklaard vanuit de kenmerken van de vrouwen zelf: vrouwen hebben niet de juiste diploma's of ervaring, ze missen managementvaardigheden, ze zijn niet ambitieus genoeg, ze plaatsen hun gezin op het voorplan ten nadele van hun carrière... Maar ook wanneer vrouwen de juiste diploma's, werkervaring en managementvaardigheden hebben, schoppen ze het gemiddeld genomen minder ver dan mannen. In veel bedrijven botsen ze op het glazen plafond. Impliciete en expliciete discriminatie houdt deze onzichtbare barrière in stand. De vraag "what's wrong with women" werd daarom al snel vervangen door de vraag "what's wrong with companies". Om op deze vraag een antwoord te formuleren is het onderzoek naar de organisatiecultuur vruchtbaar gebleken. Stereotype opvattingen over de eigenschappen van mannen en vrouwen zijn nog steeds geen uitzondering. Ze maken deel uit van vele bedrijfsculturen waar ze een verborgen, maar hardnekkige rem vormen op de vooruitgang van vrouwen naar de top van het bedrijfsleven. De vrouwonvriendelijke cultuur vertaalt zich naar de structuren en praktijken in het bedrijf. Vrouwen worden bijvoorbeeld uitgesloten uit de informele netwerken die mannen kunnen gebruiken als springplank voor hun volgende carrièrezet.

In deze paper hebben we zowel statisch als dynamisch onderzoek besproken. Het statisch onderzoek geeft een momentopname. Welke kenmerken hebben vrouwen en mannen die een bepaalde positie bereikt hebben? Op welke kenmerken onderscheiden bedrijven waar vrouwen het goed doen zich van bedrijven met weinig vrouwen aan de top? Het dynamisch onderzoek gaat na hoe loopbanen worden opgebouwd. Hoe ziet de carrière van vrouwen en mannen er uit? Welke loopbaanstadia hebben ze doorlopen vooraleer ze een bepaalde positie bereiken? Welke determinanten beïnvloeden het carrièreverloop? Zijn dit dezelfde determinanten bij vrouwen als bij mannen? Het is vooral dit dynamische loopbaanonderzoek dat inzicht biedt in de carrière van vrouwen met management-potentieel en dat de finesses van de nog bestaande barrières aan het licht kan brengen.

We hebben in deze paper extra aandacht besteed aan één bepaalde sector, namelijk de ICT-sector. Hoewel dit een jonge en dynamische sector is, vinden we ook in de ICT proportioneel minder vrouwen aan de top dan hun gemiddelde aanwezigheid in de sector. Door aandacht te besteden aan de carrière van vrouwen in de ICT, begeven we ons op het kruispunt van twee onderzoeksthema's binnen vrouwenstudies: het onderzoek naar (het gebrek aan) vrouwelijke managers en het onderzoek naar vrouwen en techniek. Het loopbaanonderzoek naar vrouwelijke managers in de ICT-sector is nog schaars en de resultaten zijn vaak tegenstrijdig. Veel vragen blijven daarom onbeantwoord. Hebben vrouwen baat bij de flexibele loopbaanopbouw die in de sector opgang maakt? Welke genderstereotypen leven in de sector? Brengt het tekort aan ICT-geschoolden betere kansen voor

vrouwen met zich mee? Hoe zit het met de uitstroom uit de sector? Welke carrièreverwachtingen hebben mannen en vrouwen die in de ICT werken? ...

7. Bijlagen

7.1 Bijlage 1: de ICT-sector in de ISIC en NACE nomenclatuur⁴⁹

Tabel 12: ICT-sectoren volgens de OESO op basis van de ISIC nomenclatuur

ISIC-code	1. Manufacturing
30	office, accounting and computing machinery
313	insulated wire and cable
321	electronic valves and tubes and other electronic components
322	television and radio transmitters and apparatus for line telephony and line telegraphy
323	television and radio receivers, sound or video recording or reproducing apparatus
3312	instruments and appliances for measuring, checking, testing, navigating and other purposes
3313	industrial process control equipment
2. Services	
515	wholesaling of machinery, equipment and supplies (if possible limited to the wholesaling of ICT-goods)
7123	renting of office machinery and equipment, including computers
642	telecommunications
72	computer and related activities

Bron: Oeso

Tabel 13: ICT-sectoren volgens het Ministerie van Economische Zaken op basis van de NACE nomenclatuur (NACE-sectoren die overeenstemmen met de ISIC-sectoren)

NACE-code	1. Verwerkende nijverheid
30.01	Vervaardiging van kantoormachines
30.02	Vervaardiging van computers en apparatuur voor de verwerking van informatie
31.3	<i>Vervaardiging van geïsoleerde kabels en draad</i>
32.1	Vervaardiging van elektronische onderdelen
32.2	Vervaardiging van zend- en transmissieapparatuur
32.3	Vervaardiging van audio- en videoapparatuur
33.2	<i>Vervaardiging van wetenschappelijke en technische instrumenten</i>
33.3	<i>Vervaardiging van controleapparatuur van industriële processen</i>
2. Materiële diensten	
51.43	Groothandel in elektrische huishoudelijke apparaten en audio- en videoapparatuur
51.64	Groothandel in kantoormachines en kantoormaterieel
51.65	<i>Groothandel in overige machines voor de industrie en de handel</i>
71.33	<i>Verhuur van kantoormachines en computers</i>
3. Niet-materiële diensten	
64.2	Telecommunicatie
72.1	Computeradviesbureaus
72.2	Realisatie van programma's en gebruiksklare systemen
72.3	Gegevensverwerking
72.4	Databanken
72.5	Onderhoud en reparatie van computers en van kantoormachines
72.6	Overige activiteiten in verband met computers

Bron: ministerie van economische zaken

⁴⁹ De volledige ISIC en NACE nomenclatuur is terug te vinden in de Ramondatabase van Eurostat op <http://europa.eu.int/comm/eurostat/ramon/>

Tabel 14: ICT-sectoren volgens AGORIA op basis van de NACE nomenclatuur

NACE-code	1. Verwerkende nijverheid
30.01	Vervaardiging van kantoor machines
30.02	Vervaardiging van computers en apparatuur voor de verwerking van informatie
32.10	Vervaardiging van elektronische onderdelen
32.20	Vervaardiging van zend- en transmissieapparatuur
32.30	Vervaardiging van audio- en videoapparatuur
2. Materiële diensten	
51.43	Groothandel in elektrische huishoudelijke apparaten en audio- en videoapparatuur
51.64	Groothandel in kantoor machines en kantoor materieel
3. Niet-materiële diensten	
64.20	Telecommunicatie
72.10	Computeradviesbureaus
72.20	Realisatie van programma's en gebruiksklare systemen
72.30	Gegevensverwerking
72.40	Databanken
72.50	Onderhoud en reparatie van computers en van kantoor machines
72.60	Overige activiteiten in verband met computers

Bron: (ICTA 2001, p. 2)

7.2 Bijlage 2: tewerkstelling in de ICT-sector

Tabel 15: Tewerkstelling in de ICT-sector volgens de OESO- en de Agoriadefinitie, eerste kwartaal 2000

	arbeiders			bedienden en ambtenaren			sekseratio bedienden		totaal			sekseratio totaal		aantal werkgevers
	mannen	vrouwen	totaal	mannen	vrouwen	totaal	% mannen	% vrouwen	mannen	vrouwen	totaal	%mannen	%vrouwen	
30.01	14	10	24	7	2	9	78	22	21	12	33	64	36	2
30.02	26	104	130	227	78	305	74	26	253	182	435	58	42	14
31.30	1.805	325	2.130	541	227	768	70	30	2.346	552	2.898	81	19	16
32.10	1.826	1.324	3.150	1.436	391	1.827	79	21	3.262	1.715	4.977	66	34	45
32.20	1.083	992	2.075	4.910	956	5.866	84	16	5.993	1.948	7.941	75	25	18
32.30	1.192	2.089	3.281	2.396	520	2.916	82	18	3.588	2.609	6.197	58	42	25
33.20	396	283	679	550	201	751	73	27	946	484	1.430	66	34	45
33.30	518	97	615	421	113	534	79	21	939	210	1.149	82	18	64
51.43	1.609	375	1.984	4.840	2.429	7.269	67	33	6.449	2.804	9.253	70	30	818
51.64	623	170	793	13.690	5.072	18.762	73	27	14.313	5.242	19.555	73	27	1.285
51.65	5.256	652	5.908	14.914	6.310	21.224	70	30	20.170	6.962	27.132	74	26	3.039
64.20	540	344	884	20.748	8.594	29.342	71	29	21.288	8.938	30.226	70	30	261
71.33	2	0	2	155	101	256	61	39	157	101	258	61	39	30
72.10	52	108	160	9957	3.622	13.579	73	27	10.009	3.730	13.739	73	27	1.108
72.20	88	95	183	12.338	3.859	16.197	76	24	12.426	3.954	16.380	76	24	1.063
72.30	8	28	36	1.449	654	2.103	69	31	1.457	682	2.139	68	32	75
72.40	0	3	3	560	441	1.001	56	44	560	444	1.004	56	44	63
72.50	138	123	261	1.303	264	1.567	83	17	1.441	387	1.828	79	21	64
72.60	7	1	8	82	36	118	69	31	89	37	126	71	29	31
totaal oeso	15.183	7.123	22.306	90.524	33.870	124.394	73	27	105.707	40.993	146.700	72	28	8.066
totaal agoria	7.206	5.766	12.972	73.943	26.918	10.0861	73	27	81.149	32.684	113.833	71	29	4.872

Bron: RSZ

8. Bibliografie

- Agoria-ICT (2001). Jaarverslag 2000. Brussel, Agoria-ICT.
- Arnold, J. (1997). Managing careers into the 21st century. Londen, Paul Chapman Publishing Ltd.
- Arthur, M. B. and D. M. Rousseau, Eds. (1996). The boundaryless career. A new employment principle for a new organizational era. Oxford, Oxford University Press.
- Baron, J. N., M. T. Hannan, et al. (1999). "Building the Iron Cage: Determinants of Managerial Intensity in the Early Years of Organizations." American Sociological Review 64(4): 527-547.
- Baruch, Y. (1996). "Organizational career planning and management techniques and activities in use in high-tech organizations." Career development international 1(1): 40-49.
- Benner, C. (1998). Silicon valley labor markets: overview of structure, dynamics and outcomes for workers. Boston, The task force on reconstructing America's labor market institutions (MIT): 30.
- Cannings, K. (1991). "Managerial momentum : a simultaneous model of the career progress of male and female managers." Industrial and labor relations review 44(2): 212-228.
- Crompton, R. and F. Harris (1998). "Explaining women's employment patterns: 'orientations to work' revisited." British journal of sociology 49(1): 118-126.
- Crutzen, C. K. M. (2000). Interactie, een wereld van verschillen. Een visie op informatica vanuit genderstudies. Open Universiteit Nederland. Heerlen, OPen Universiteit Nederland: 396.
- Davies-Netzley, S. A. (1998). "Women above the glass ceiling : perceptions on corporate mobility and strategies for success." Gender and society 12(3): 339-355.
- De Sitter, L., T. Browaey, et al. (2001). Persbericht Trends Top 30.000-100.000, Trends: 42.
- Dreher, G. F. and R. A. Ash (1990). "A comparative study of mentoring among men and women in managerial, professional, and technical positions." Journal of applied psychology 75(5): 539-546.
- Dryburgh, H. (1999). "Work Hard, Play Hard: Women and Professionalization in Engineering-Adapting to the Culture." Gender and Society 13(5): 664-682.
- EITO (2001). European information technology observatory 2001. Frankfurt, European information technology observatory.
- EU (1998). Werkgelegenheid in de informatiemaatschappij. Profiteren van de mogelijkheden van de informatierevolutie., Europese Commissie- DG 5: 26.
- Evetts, J. (1998). "Managing the technology but not the organization: women and career in engineering." Women in management review 13(7/8): 283-291.
- Glebbeek, A. (1993). Perspectieven op loopbanen. Groningen, Rijksuniversiteit Groningen.
- Hakim, C. (2000). Work-lifestyle choices in the 21st. century: preference theory. Oxford, University Press.
- Hall-Taylor, B. (1997). "The construction of women's management skills and the marginalisation of women in senior management." Women in management review 12(7): 255-263.
- Hood, J. N. and C. S. Koberg (1994). "Patterns of Differential Assimilation and Acculturation for Women in Business Organizations." Human Relations 47(2): 159-181.

ICTA (2001). De informatie- en communicatietechnologiesector (ICT-sector) in België in 12 steekkaarten. Brussel, ICTA: 14.

IDC (1998). Information technology skills shortage: the impending impact on businesses in Europe, IDC (International Data Corporation) Microsoft Europe: 12.

Kanter, R. M. (1987). "Men and women of the corporation revisited." Management review 76(3): 14-16.

Konrad, A. M. and K. Cannings (1997). "The Effects of Gender Role Congruence and Statistical Discrimination on Managerial Advancement." Human Relations 50(10): 1305-1328.

Kouzmin, A., N. Korac-Kakabadse, et al. (1999). "Globalization and information technology: vanishing social contracts, the 'pink collar' workforce and public policy challenges." Women in management review 14(6): 230-252.

Kvande, E. (1999). "'In the Belly of the Beast': Constructing Femininities in Engineering Organizations." European Journal of Women's Studies 6(3): 305-328.

Kvande, E. and B. Rasmussen (1995). "Women's Careers in Static and Dynamic Organizations." Acta Sociologica 38(2): 115-130.

Lyness, K., S. and D. Thompson, E. (1997). "Above the glass ceiling? : a comparison of matched samples of female and male executives." Journal of applied psychology 82(3): 359-375.

Lyness, K.-S. and M.-K. Judiesch (1999). "Are Women More Likely to Be Hired or Promoted into Management Positions?" Journal of Vocational Behavior 54(1): 158-173.

Marongiu Ivarsson, S. and B. Ekehammar (2001). "Women's entry into management: comparing women managers and non-managers." Journal of managerial psychology 16(4): 301-314.

Marshal, J. (1993). "Organisational culture and women managers: exploring the dynamics of resilience." Applied psychology 42(4): 313-322.

Martin, P. Y. (1998). Men and the practice of masculinities at work: in (some) women's experience. Vrouw en Management. M. Van Haegendoren, E. Valgaeren and B. Nielandt. Diepenbeek, Limburgs Universitair Centrum: 53-88.

Mavin, S. (2000). "Approaches to careers in management: why UK organisations should consider gender." Career development international 5(1): 13-20.

Melamed, T. (1996). "Career Success: An Assessment of a Gender-Specific Model." Journal of Occupational and Organizational Psychology 69(3): 217-242.

Morrison, A. M. and M. A. Von Glinow (1990). "Women and minorities in management." American psychologist 45(2): 200-208.

Oakley, J. G. (2000). "Gender-based barriers to senior management positions: understanding the scarcity of female CEO's." Journal of business ethics 27: 321-334.

OECD (2001). Measuring the ICT sector. Parijs, OECD: 153.

Parkin, D. and S. Maddock (1995). A gender typology of organizational culture. Gender, culture and organizational change. C. Itzin and J. Newman. Londen, Routledge: 68-80.

Perry, E. L., A. Davis-Blake, et al. (1994). "Explaining gender-based selection decisions: a synthesis of contextual and cognitive approaches." Academy of management review. 19(4): 786-820.

Ragins, B. R. (1989). "Barriers to mentoring : the female manager's dilemma." Human relations 42(1): 1-22.

- Reskin, B. and D. McBrier (2000). "Why not ascription? : organizations' employment of male and female managers." American sociological review 65(2): 210-233.
- Rosin, H. M. and K. Korabik (1991). "Workplace variables, affective responses, and intention to leave among women managers." Journal of occupational psychology 64(4): 317-330.
- Rosvelds, A. (1990). *Vrouwelijke managers. Onderzoek naar de manier waarop zij carrière met gezin combineren.* Leuven, Katholieke Universiteit Leuven.
- Rubin, J. (1997). "Gender, Equality and the Culture of Organizational Assessment." Gender, Work and Organization 4(1): 24-34.
- Schneer, J. A. and F. Reitman (1995). "The Impact of Gender as Managerial Careers Unfold." Journal of Vocational Behavior 47(3): 290-315.
- Simpson, R. (2000). "Gender mix and organisational fit: how gender imbalance at different levels of the organisation impacts on women." women in management review 15(1): 5-18.
- Soete, L., Ed. (2000). ICT en de nieuwe economie. Utrecht, Uitgeverij Lemma.
- Sohn, A. B. (1984). "Goals and achievement orientations of women newspaper managers." Journalism quarterly 61(3): 600-605.
- Spain, A., L. Bédard, et al. (1998). "Conception révisée du développement de carrière au féminin." Recherches féministes 11(1): 95-109.
- Steegmans, N., E. Valgaeren, et al. (2001). Mannen en vrouwen op de drempel van de 21ste eeuw. Gebruikershandboek genderstatistics. Brussel, Ministerie van tewerkstelling en arbeid.
- Stroh, L., J. Brett, et al. (1992). "All the right stuff : a comparison of female and male managers career progression." Journal of applied psychology 77(3): 251-260.
- Sullivan, S. E. (1999). "The changing nature of careers: a review and research agenda." Journal of management 25(3): 457-484.
- Templer, A. J. and T. F. Cawsey (1999). "Rethinking career development in an era of portfolio careers." Career development international 4(2): 70-76.
- Tharenou, P. and D. Conroy (1994). "Men and women managers' advancement : personal or situational determinants?" Applied psychology 43(1): 5-31.
- Tienari, J. (1999). "The First Wave Washed Up on Shore: Reform, Feminization and Gender Resegregation." Gender, Work and Organization 6(1): 1-19.
- Truss, C. (1999). "Human resources management: gendered terrain?" International of human resource management 10(2): 180-200.
- UNICE (2001). *The renewed economy. Business for a dynamic Europe.* Brussel, UNICE. 2001: 47.
- Van Haegendoren, M. and E. Valgaeren (1998). *Inleiding vrouwen in management.* Vrouw en management. M. Van Haegendoren, E. Valgaeren and B. Nielandt. Diepenbeek, Limburgs Universitair Centrum: 7-31.
- Walesh, K. (2001). *Unfinished business: women in the silicon valley economy, Women of silicon valley.* 2001.
- Wilson, T. and G. Davies (1999). "The changing career strategies of managers." Career development international 4(2): 1001-107.